

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSVÍ

KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII

Sestavení modelu strategické analýzy průmyslové výroby
Build a model of strategic analysis of industrial production

Student:

Bc. Petr Vojtěchovský

Vedoucí práce:

doc. Ing. Václav Néték, CSc.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petr Vojtěchovský**
Studijní program: N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů
Studijní obor: 6208T123 Ekonomika a management v průmyslu
Téma: **Sestavení modelu strategické analýzy průmyslové výroby**
Build a Model of Strategic Analysis of Industrial Production

Zásady pro vypracování:

Zpracujte model konkurenční analýzy z hlediska budoucích potenciálních konkurentů s návrhem jeho praktické implementace. Práci řešte v podmínkách průmyslového prostředí České republiky.

Seznam doporučené odborné literatury:

- [1] KOTLER, P.; KELLER, K. L.: Marketing Management, 12. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007
[2] NÉTEK, V.: Průmyslový marketing, Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2006
[3] MIKOLÁŠ Z., PETERKOVÁ J., TVRDÍKOVÁ M.: Konkurenční potenciál průmyslového podniku, Praha: C.H. Beck, 2011

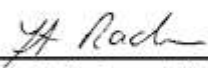
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

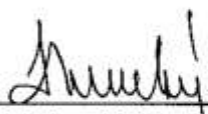
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Václav Netek, CSc.**

Datum zadání: 30.11.2011

Datum odevzdání: 20.04.2012




doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Čestně prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl veškerou literaturu a ostatní prameny, které jsem použil, v seznamu bibliografie.

V Ostravě dne 30. května 2012

.....
vlastnoruční podpis autora

1	ÚVOD.....	1
2	TEORIE STRATEGIE, METODY VE FIRMĚ	3
2.1	ZÁKLADNÍ POJMY, FUNKCE A CHARAKTERISTIKA	4
2.2	PROCES TVORBY A REALIZACE STRATEGIE	7
2.2.1	Formulace a výběr strategie.....	10
2.2.3	Specifické rysy strategických procesů	14
2.3	PROCES UPŘESNĚNÍ POSLÁNÍ FIRMY STRATEGICKÝCH CÍLŮ	16
2.3.1	Formulace dlouhodobého záměru v podnikání	17
2.3.2	Poslání firmy	18
2.3	CÍLE FIRMY	20
2.3.3	Efektivní využívání moderních nástrojů.....	21
2.4	PODSTATA STRATEGICKÉHO PŘEDVÍDÁNÍ.....	22
2.4.1	Předvídání a informace	23
2.4.2	Globální prognózy	24
2.4.3	Aktivní vytváření budoucnosti	25
2.4.4	Tendence vývoje a nacházení svobody	25
2.5	FUNKCE A VÝZNAM VYUŽITÍ STRATEGIE V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU	26
2.5.1	Ukotvení strategie ve firmě	27
2.5.2	Předpoklady a pravidla efektivního nastavení metod.....	28
2.5.3	Strategie ozdravení podniku	28
3	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	29
3.1	ANALÝZA PODNIKU	30
3.1.1	Cíl výzkumu	30
3.1.2	Použité metody a techniky sběru dat	31
3.1.3	Strategické řízení	31
3.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	31
3.2.1	Analýza makro okolí	32
3.2.2	Analýza mikro okolí	34
3.2.3	Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	35

3.3	FAKTORY VÝROBY A ŘÍZENÍ VÝROBY	36
3.3.1	Faktory pracovních a podnikových zdrojů	36
3.3.2	Faktory finanční a rozpočtové	37
3.4	SWOT.....	38
3.4.1	Silné stránky	38
3.4.2	Slabé stránky	39
3.4.3	Příležitosti.....	39
3.4.4	Hrozby	39
3.5	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	39
4	VÝBĚR A FORMULACE STRATEGIE.....	42
4.1	NASTAVENÍ A IMPLEMENTACE STRATEGIE V PRAXI.....	42
4.2	PŘEDPOKLAD ÚSPĚCHU SKRZ KOMUNIKACI A REKLAMU	43
4.2.1	Marketingové faktory	44
4.2.2	Cenová politika.....	44
5	ZHODNOCENÍ, DOPORUČENÍ A NÁVRHY ZMĚN.....	45
5.1	ZÁVĚRY VÝZKUMU.....	45
5.1.1	Doporučení, strategické uspořádání	46
5.1.2	Zavedení nových metod.....	47
5.1.3	Kritéria hodnocení	49
5.1.4	Závěr.....	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	53
	PŘÍLOHY.....	54
	PŘÍLOHA Č. 1 NOVÁ PRODEJNA SE SKLADOVACÍM PROSTOREM	54
	PŘÍLOHA Č. 2 STRATEGIE PLYNOUCÍ ZE SWOT ANALÝZY	55
	PŘÍLOHA Č. 3 GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ, PORTEROVA STRATEGIE	56
	PŘÍLOHA Č.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY NEJČÍ NÁBYTEK S.R.O.	57

1 Úvod

Tématem mé diplomové práce je sestavení modelu strategické analýzy podniku v konkurenčním prostředí. Firmy a podniky jsou ekonomickými subjekty na trhu, kde se střetávají jejich zájmy. Cílem každého podnikatelského subjektu je být ve svém oboru nejlepší s čímž je spojen finanční profit. Na základě toho je třeba rozpoznat v jakém prostředí se nachází, kdo je zákazník, jaké jsou potřeby zákazníka. Pro pohyb na trhu je tedy nutné zodpovědět základní otázky.

Odborníci tvrdí, že bez předem nastaveného řízení, není možno dosáhnout kvalitních, či uspokojivých výsledků a cílů. Pro dosažení co nejefektivnějšího způsobu práce je zapotřebí nastavit strategické řízení a rozhodování. Řízení rozdělujeme na krátkodobé a dlouhodobé. Přičemž krátkodobé či operativní řízení uskutečňované bez jasné dlouhodobé perspektivy, bývá méně účelné a efektivní. Často musí být krátkodobá opatření následně upravována, nebo změněna s vynaložením velkého úsilí a nákladů. Někdy dokonce vznikají škody, které nelze napravit. Je tedy nezbytně nutné nastavit dlouhodobé cíle a podmínky v daném prostředí, jelikož podmínky podnikání jsou stále více proměnlivější, neurčitější a trvale roste konkurenční tlak. Problematikou stanovení dlouhodobých cílů se zabývá strategické řízení prostřednictvím firemní strategie, neboť právě strategie firmy je schopna naplnit tři základní funkce jako jsou úspěšné řešení firmy ke svému vnějšímu prostředí, vnitřní uspořádání firmy, stanovení priorit. Strategii firmy nemůžeme chápat jako finanční dlouhodobý rozpočet, není ani přehledem o zbožných přáních či konkrétním návrhem jak řešit určité situace. Strategie firmy je životně důležitým nástrojem managementu. Na základě nastavení strategie by firma měla mít možnosti jak se vyrovnat s neustálými změnami v prostředí, navrhovat program iniciativ a akcí zajišťující firmě potřebné postavení v konkurenčním a turbulentním prostředí, vyjádřit dominantní poslání firmy. Současným trendem většiny českých firem je podceňování a přehlížení této problematiky, což vede ke vzniku slabiny a k propadu v konkurenčním prostředí. Neuvědomění si, že každodenní práce by měla být nastavena a řízena dle předem stanovených postupů je mnohdy standardem.

Primárním cílem této závěrečné práce je analyzovat stav a kvalitu nastavení strategie ve společnosti NEJČÍ, posoudit efektivnost zvolených modelů a metod, zjistit bariéry bránící k dalšímu rozvoji, zhodnotit přístup majitelů společnosti, posoudit firmu v konkurenčním

prostředí. Závěr práce bude věnován celkovému zhodnocení zjištěných faktů a návrh možností, které zkvalitní postavení firmy na trhu.

Téma i analyzovaná firma byly vybrány cíleně. Díky spolupráci autora s vedením firmy, bude možné získané poznatky využít v každodenní praxi. Společnost NEJČÍ počátkem roku 2012 opustila dosavadní prodejní místo a přemístila se do vlastních prostor, které jsou strategicky lépe umístěny, budova je nově postavená a odpovídající účelu firmy.

Majitelé firmy reagovali změnou prostor na požadavky zákazníků, kteří původní prodejní prostory navštěvovali méně často a noví zákazníci si raději vybírali prodejny s modernějším pláštěm a vzhledem. Jeden z aspektů přemístění je také změna z nájemního vztahu na vlastní prostory. Současný moderní vzhled budovy by měl přilákat zmíněné potenciální zákazníky. Za celé období existence firmy se nikdo nevěnoval podrobné analýze, která by vedla ke změnám řízení. Po prvotním seznámení se s organizací a strategií firmy jsem byl víc než překvapen, celá firma je řízena bez jakéhokoliv strategického záměru, či dlouhodobějšího plánu. Vše je řešeno operativně a bez zpětné kontroly. Na tuto závěrečnou práci by mohla navázat další činnost a to např. vnitřní audit, případně komplexní analýza provedená profesionální firmou. Popsání a vyjasnění komplexních šetření a auditů je obsáhlá činnost a rozsah této práce by neumožňoval vše řádně zpracovat.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována teoriím strategie, metodám, řízení. Vyjasní nejdůležitější pojmy z oblasti základních charakteristik strategie a značná pozornost bude věnována konkrétním modelům strategického řízení a vedení.

Třetí a čtvrtá kapitola využije načerpané poznatky a pokusí se je implementovat do každodenní praxe. Třetí kapitola se zabývá výzkumným šetřením ve firmě NEJČÍ, úkolem je zjistit stav a kvalitu strategického řízení analýzou SWOT, PEST, Dotazník a rozhovory s vedením, zákazníky. Výsledkem práce bude soubor přehledných doporučení, která se stanou podkladem pro majitele, manažery, popř. pro další expertní analýzu.

2 Teorie strategie, metody ve firmě

Slovo strategie je řeckého původu a vzniklo z řeckého **strategos**, což značí vůdce armády. Přitom v tomhle slově došlo k spojení dvou pojmů, z nichž stratos znamená v řečtině vojsko a ago jak vésti. Obsah pojmu strategie je různě vysvětlován, přičemž například Ottův slovník naučný říká, že strategie značí umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení ve velkém slohu, umění velmi obsáhlé a nesnadné. Z toho plyne, že strategie je vymyšlení všech rozsáhlých, velkolepých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku. Postupem doby se pojem strategie stává součástí všech oborů. Strategie ve vojenství je základním prvkem k úspěchu. K dosažení svého cíle má přitom strategie množství prostředků a celé umění stratéga je v tom, dokázat si z existujících prostředků vybrat ty nejvýhodnější a jejich činnost kombinovat tak, aby byly schopny vyvolat žádaný rozhodující efekt tj. vítězství. Volba prostředků bude záviset na vyhodnocení a srovnání protivníkových slabých a zranitelných míst na jedné straně a našich možností na straně druhé.

Při strategických úvahách, jak zničit nepřítele a získat vítězství, je třeba postupovat cílevědomě a proto známe-li cíl, musíme přistoupit k analýze jak svých sil tak sil svého soupeře. Teprve na základě této analýzy je možno přistoupit k sestavení strategického plánu. V dobře zpracovaném plánu by nemělo být nic ponecháno na náhodě a každý strategický plán lze sestavit podle různých modelů. K základním modelům válečného plánu patří tyto typy-

Model přímé hrozby, model nepřímého nátlaku, model postupných akcí, model vleklého totálního zápasu s málo intenzivním používáním hrubé síly, model násilného konfliktu. Každé strategické řešení probíhá v soustavě tří souřadnicových os, kterými jsou čas, prostor a souhrn materiálních i morálních sil. Strategii můžeme dále rozdělit na ofenzivní a defenzivní. Strategie v ekonomice, je bojem v podnikání. Proto oprávněně do oblasti podnikání proniká i tvorba strategie a zvyšuje se výrazně úloha strategického řízení. Strategii podnikání firmy se přitom rozumí plánovitě tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytýčených podnikatelských vizí. Strategické řízení má klíčové postavení ve firmě. *Správné stanovení strategie má rozhodující význam pro existenci firmy. Strategii lze dle mnohých odborníků také definovat jako výsledek racionálního plánovacího procesu*¹

¹ LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*, 1. vydání, Ostrava: Akademie Jána Ámose Komenského, 2000. ISBN 80-70480-17-3

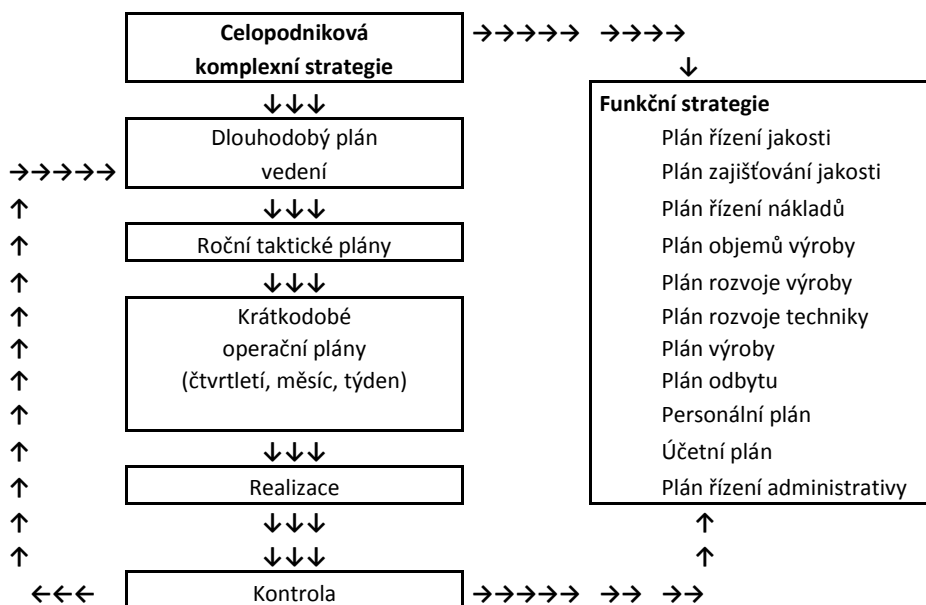
2.1 Základní pojmy, funkce a charakteristika

Strategie v manažerském pojetí vyjadřuje koncept chování organizace, její dlouhodobý program a způsob činností v budoucnu.

- jak udržet a zlepšit konkurenční pozici v podniku
- jakým způsobem se chovat na trhu
- které trhy či jejich segmenty obsadit
- jak řešit firemní portfolio produktů, což znamená, co vyrábět
- jak se chovat vůči konkurenci
- jak řešit problematiku finanční, výrobní, zásobovací, odbytovou, personální

Z hlediska úspěšné realizace strategie musí splňovat následující požadavky. Předkládání jednoduchou a srozumitelnou formou, přesně stanovené a konkrétní cíle, vymezení prioritních otázek a problémů, jasně definovaná metodologie užití, termínové ohraničení.

Velice důležitým krokem je vytvoření dílčích strategií, které mají odpovídající návaznost na komplexní strategii. Při realizaci strategie následuje pak jejich rozpracování do jednotlivých funkčních plánů a způsobu jejich uskutečňování.



Převod komplexní podnikové strategie na funkční strategii a jednotlivé typy plánů

Strategické řízení firmy rozlišujeme podle hierarchie managementu. Rozdělujeme tedy na řízení strategické, taktické, operativní. Strategické řízení vykonávané top managementem je orientováno dlouhodobě. Sedláčková ve své publikaci charakterizuje strategické řízení jako soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku.

Strategie podniku-příprava podniku na budoucnost. Stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů.²

To ovšem neznamená, že cíle se nemohou během činností měnit. Určením cíle to nekončí. Jde o dlouhodobý proces, kdy následuje strategická analýza, formulace jednotlivých strategií, výběr nejlepší varianty, implementace strategie a také kontrola. Je nezbytně nutné neustále sledovat, předvídat a analyzovat stav okolí a reagovat na jejich změny. Strategické myšlení a řízení vyžaduje inovativní a tvůrčí postoje. Jedná se vlastně o určitý druh koordinace, dlouhodobého vývoje a racionálního rozhodování, přičemž rozhodnutí jsou činěna i sociologickým a sociálním vlivem okolí. (WOHE, G. Úvod do podnik.hospod. 1995, str.38) Jestliže zaměstnanci a pracovníci přesně vědí a chápou způsob a směr jak mají svou činnost vykonávat, má to na ně pozitivní vliv a nedochází k tápání a chybám.

Strategická analýza je tudíž součástí a jedním z prvních kroků, které se dají nazvat nutností při strategickém řízení a rozhodování. Zabývá se rozbořením okolí a podniku. Máme dva okruhy orientace strategické analýzy – analýza vnějšího okolí podniku, analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.³

Strategické analýzy rozdělujeme na:

- analýza okolí firmy
- analýza vlivu makro okolí- analýza obecného okolí podniku
- analýza mikro okolí-analýza oborového okolí podniku

² SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, 2003 s. 3

³

Politické a legislativní faktory ovlivňují ekonomiku a podnikání silným vlivem. Zásadní je vliv zákonů, norem a vyhlášek. Důležité jsou vazby s okolními státy a zahraničím, členství země v obchodním bloku apod.

Ekonomické faktory jsou ovlivněny stavem ekonomiky. Důležité jsou čtyři makroekonomické veličiny, takzvaný magický čtyřúhelník. Jsou to míra inflace, ekonomický růst, nezaměstnanost a vnější rovnováha. Každá ekonomika usiluje o co největší ekonomický růst a naopak o snižování inflace a nezaměstnanosti. Vnější rovnováha souvisí se směnným kurzem, který ovlivňuje konkurenceschopnost. Je nemožné dosáhnout všech veličin najednou.

Sociální a demografické faktory jsou růst populace, průměrný věk, životní úroveň obyvatelstva. Životní styl či postoje přesně odráží podmínky v jakých obyvatelé žijí a jak vyrůstali. Ovlivnění přichází skrz kulturu, vzdělání, náboženství, ekonomickými podmínkami.

Technické a technologické faktory jako nové objevy, vesmírné techniky, nové technologie působí na pozice firem. Konkurenční výhodou je tedy využívání moderních technologií. Investice do rozvoje a inovace je tedy nutností, pokud firma chce být konkurenčně schopná.

Ochrana životního prostředí je dnes již součástí každé firmy a dá se říci, že povinností. Některé firmy z důvodu ochrany životního prostředí musely omezit výrobu nebo platit za poškozování prostředí. Někde není z těchto důvodů a ochrany ŽP výroba možná vůbec. Od nových typů obalové techniky až po třídění odpadů se tento obor rozvíjí a dbá se o dodržování stále přísněji.

Okolí podniku se skládá z takových prvků vně podniku, jako jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé i samotní lidé, kteří jsou pro podnik rovněž významnými činiteli.⁴

Analýza mikro okolí bývá také nazývána analýza odvětví. Odvětví se skládá z podniků, které nabízí vzájemné substituty. Jedná se o konkurenční vztahy mezi podniky. Základem je se zaměřit na faktory, jež jsou hybnými silami odvětví. Odhalit ty nejvíce významné z nich. Analýza struktury odvětví je důležitá pro vymezení charakteristik a následně pro zvolení strategie.

⁴ SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*, 2003, s. 8

2.2 Proces tvorby a realizace strategie

Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činnosti firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí. Strategie formuluje poslání a dlouhodobé cíle firmy, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Podstatné při tvorbě strategie je:

- aktivní vytváření cílů, což je opakem pasivního reagování na stav,
- časový horizont, neboť jde o budoucnost a to poměrně krátkou, dvou až pěti let,
- série rozhodovacích kroků probíhajících v navazujících etapách,
- systémový přístup, který určuje hlavní oblasti procesů a aktivizuje zdroje pro jejich realizaci.

Předpokladem úspěchu strategie je dobře provedená analýza, správná volba cíle, respektování základních vývojových trendů, optimální alokace i využití zdrojů a rychlá realizace cíle.

S uplatňováním strategie je spojen pojem strategické řízení, který lze chápat jako proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečňováním získává řídicí subjekt komparativní efekt. V tomto pojetí strategické řízení v sobě stavebnicově slučuje jak řízení dlouhodobé tak koncepční. Podstatným znakem strategického řízení je právě prvek komparace, záměr získat konkurenční výhodu. Přitom tato forma dlouhodobějšího řízení firmy navazuje na strategické plánování, které představuje periodicky se opakující činnosti, které firma provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí. Produktem strategického plánování je vytvořená strategie, která prostřednictvím strategického řízení je realizována.

Strategické rozhodování je rozhodování o tom, jak se dostat z bodu A (kde je firma nyní) do bodu B (kde firma má být v budoucnu). Strategické plánování vymezuje detaily postupu z bodu A do bodu B a strategické řízení se zabývá usměrňováním činností a kontrolou celého procesu v průběhu jeho realizace.

Modely tvorby strategie firmy

Řízení podniku vždy vyvolává potřebu definovat cíle a hledat prostředky k jejich dosažení. Základním faktorem ovlivňujícím všechny činnosti podniku je ekonomika, jejímž nosným úkolem je optimální zhodnocování základního jmění, čili nalezení správného vztahu mezi dosahovaným ziskem a základním jměním. Tento nosný úkol základního faktoru je rozpracován do budoucna v podobě strategie, která je potřebnou a neodmyslitelnou součástí vrcholového řízení. Vlastní tvorba strategie má charakter převážně vysoce tvůrčí práce, neboť soubory metod a metodické postupy doporučované v literatuře samy o sobě nestačí, neboť bez originálního přístupu a invence zpracovatele by strategie nemohla zajistit úspěšnost přijatého rozhodnutí.

Strategie jako integrovaný plán zaměřený na zabezpečení základních cílů podniku je determinováním dlouhodobých záměrů, osvojením si postupu činností a rozvržením zdrojů potřebných na dosažení cíle. Má svůj postup tvorby, který lze obecně rozdělit do tří na sebe navazujících sekcí. V rámci první sekce se jedná o stanovení cílů a očekávání, co vše má nová strategie přinést a dále je zde začleněna analýza vnějšího prostředí, vlastních zdrojů i možností. Druhý sektor představuje oblast formulace a výběru strategií a je tvořen třemi základními kroky kam patří: vymezení strategických možností, evaluace možností a vlastní výběr vhodné strategie. Třetí sektor implementace je tvořen především řízením strategické změny, úpravou organizační struktury a plánováním i alokací potřebných zdrojů.

Strategický manažerský postup zpracovaný Bauerem je postaven na skutečnosti, že vize podniku vychází z analýzy podniku i okolí.

Z uvedeného postupu tvorby strategie je zřejmé, že příprava strategického plánu pomáhá ujasnit potřebu zdrojů pro dosažení budoucích cílů.⁵ Nejedná se jen o finanční zdroje, ale také o nároky na řízení a vedení, kvalifikaci pracovníků, výrobní kapacity, jejich případnou restrukturalizaci, marketing a odbyt. Strategický plán je tedy slovním a číselným vyjádřením výchozích stavů, blízkých i vzdálených cílů a prostředků k jejich dosažení sestavený v časových řadách. Těžkosti a obtíže, s nimiž se příprava strategický plánů setkává, lze rozdělit do čtyř problémových okruhů:

- syndrom analýzy,
- problém přijatelnosti,

⁵ LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*, 1. vydání, Ostrava: Akademie Jána Ámose Komenského, 2000. ISBN

- chybějící motivace,
- implementační past.

Velmi často se ukazuje, že příliš mnoho času je věnováno analytickým pracím, takže potom chybí dostatečná vůle a energie k prosazování strategie do podnikatelské praxe.

Významnou překážkou pro úspěšnost strategie může být i skutečnost, když se proti ní neobjeví žádné námitky při její tvorbě i zavádění. Nebezpečnost hladkého přijetí strategie může být zdrojem latentních konfliktů, které se dříve či později projeví často zřetelným způsobem a mohou znamenat podstatné oslabení úderné síly strategie. Toto nebezpečí je tím větší, čím strategie vyvolává hlubší změny v rozdělení mocenských pozic a tím související podněty k přerozdělení podnikových finančních, materiálních i lidských zdrojů. Současně je nutno konstatovat, že pouze motivovaní lidé jsou schopni realizovat úspěšně strategie a zajistit naplnění nejsložitějších částí strategického řízení optimální implementací.

Výběr příslušné strategie je do značné míry závislý na tom, jak tato strategie naplňuje představy jednotlivců nebo zájmových skupin, které v různých formách poskytují zdroje podniku. Pod termínem zájmová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož činnost může ovlivnit podnik nebo naopak, kdo je pod vlivem činnosti podniku. Relativní síla zájmových skupin v podniku je dána řadou faktorů, kam patří např.:

- ovládnutí zdrojů zejména informací a financí,
- nezastupitelnost v podniku,
- postavení v podniku,
- ovládnutí nahodilosti (schopnost zvládnout vzniklé problémy).

Účastníci procesu strategického řízení

Procesu strategického řízení se zúčastňují různé skupiny osob, které mají rozdílný podíl na vytvoření strategie a na její realizaci. Podle klasického členění lze účastníky procesu strategického řízení rozdělit následujícím způsobem:

- pracovníci vrcholového managementu, kteří přijímají strategická rozhodnutí určující směry budoucí činnosti firmy a vytváří podmínky pro realizaci těchto rozhodnutí,
- pracovníci střední úrovně managementu, kteří shromažďují a analyzují fakta, připravují plány a realizují je, pokud byly schváleny,
- externisté, kteří působí jako poradci, nebo se zúčastňují zpracování speciálních částí strategie. K těmto účastníkům je nutno počítat i vlastníky firmy, pokud

netvoří vrcholový management. Jejich úloha je nezastupitelná, neboť jsou tvůrci vize. Vzhledem k tomu, že vlastnické cíle a představy mohou být odlišné od představ a cílů výkonných manažerů je nutno hledat konsensus, neboť pouze důvěra a spolupráce mezi vlastníky a manažery je základem podnikatelského úspěchu firmy.

2.2.1 Formulace a výběr strategie

Formulace a výběr strategie je syntetickou fází strategického procesu, který následuje po strategické analýze. Celou tuto část strategického řízení lze rozdělit na tři základní kroky, které tvoří:

- vymezení strategických možností,
- evaluace jednotlivých alternativ,
- vlastní výběr strategie.

Přitom se jedná o typický rozhodovací proces, který lze charakterizovat jako výběr jedné z možných alternativ. Současně platí, že čím variabilnější je prostředí pro plánovanou činnost, tím více alternativ je k dispozici pro výběr a proto rozhodovací proces hraje v těchto případech významnou úlohu.

Vymezení strategických možností

Rozhodování není pevný postup, ale sekvenční proces. Většina problémů vyžaduje, aby postupně byly aplikovány určité přístupy k řešení problému, které pomáhají hodnotit a určovat vhodnou strategii⁶. Vzhledem k tomu, že při strategickém řízení se jedná o řešení specifických problémů, které většinou nemají analogii v minulosti nebo jsou mimořádně složité i extrémně významné, mají rozhodnutí v této oblasti řízení charakter neprogramových rozhodnutí. Protože se jedná o problém složitý a ojedinělý, musí být použito tvůrčí řešení problému, při kterém je využito vedle informační databáze úsudku, tvořivosti a intuice. Obecně lze proto říci, že rozhodovací proces spočívá především v určení pozice podniku v rámci vnějšího prostředí a ve specifikaci požadavku na budoucí strategii. To vytváří základnu pro určení strategických alternativ, přičemž si musíme být vědomi působení rizika.

⁶ KOTLER, P.; KELLER, K. L.: *Marketing Management*, 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007

Alternativa je jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnout cíle, vyřešit problém, nebo využít příležitosti co nejefektivněji. Smyslem volby vhodné alternativy je dosáhnout cíle řešeného problému. Znamená to, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale prostředek jak se k němu dostat. Přitom slovo rozhodnutí představuje vědomý výběr mezi minimálně dvěma existujícími možnostmi, které vedou k dosažení nějakého, určitého cíle. Aby rozhodnutí bylo správné, nabízí se metodický postup podle čtyřfázového modelu.

Vlivy působící na generování alternativ

Generování, čili vytváření alternativ možné strategie podniku, závisí mimo objektivní a do určité míry racionální pohnutky i na některé subjektivní vlivy. K těmto vlivům je nutno počítat:

- míra uspokojení potřeb a představ rozhodujících zájmových skupin v podniku,
- osobní vlastnosti tvůrců strategických alternativ rozhodovatelů ve výběru vhodné alternativy,
- zkušenosti z minulého vývoje podniku.

Současně při generování alternativ lze využít řadu metod, které pomáhají tím, že stimulují kreativitu. Převážně se jedná o metody, které při správném použití jsou mimořádně užitečné při specifikaci problémů, při vytváření nápadu a dosahování námětu na rozhodování.

Techniky pomáhající při identifikaci a výběru alternativ

Aby rozhodování mělo co nejúspěšnější charakter, je možno využít i speciální techniky, které poskytnou výhodu skupinového rozhodování na straně jedné a umožní eliminovat problémy, které jsou s touto formou spojené. Z řady použitelných technik patří k nejznámějším brainstorming, metoda delphi, nominální skupinová technika, metoda scénářů.

Brainstorming je metoda systematicky vedené rychlé diskuse mezi experty různého zaměření s cílem podnítit tvůrčí myšlenky a nová řešení týkajících se předem zvoleného problému.

Metoda Delphi je forma techniky, v níž se vytvoří skupina odborníků, kteří jsou pomocí speciálních dotazníků anonymně požádáni, aby vyslovili svůj názor na specifikovaný problém. Odpovědi se kompilují a složené výsledky se opět předkládají skupině odborníků. Ti na základě poskytnutých informací učiní novou předpověď. Proces kompilování a opětovného předpovídání se uskutečňuje tak dlouho, až dojde ke sblížení názoru.

Metoda Nominální skupinové techniky (NTS) představuje v podstatě strukturovanou týmovou poradu 7 – 10 členů, kteří sedí u jednoho stolu a své náměty píšou do bloku, ale

verbálně spolu nekomunikují. Po pěti minutách postupně členové prezentují týmu své myšlenky a určený člen týmu je zaznamenává na tabuli. Tento rituál pokračuje tak dlouho, dokud všichni členové týmu nevyčerpají své náměty. Po vyčerpání tvorby námětů se o každém námětu diskutuje. Diskuse je zaměřena na objasňování a zdůvodňování námětů. Potom každý člen, nezávisle na ostatních, uspořádá náměty od nejvýznamnějších k nejméně významnému a pak se pomocí těchto dílčích pořadí stanoví matematicky celkové pořadí všech námětů.

*Metoda scénářů představuje řetězení informací obsažených v alternativních popisech budoucího vývoje s cílem ukázat, jak se budoucnost může vyvíjet z přítomnosti na základě logické souvislosti za sebou jdoucích dílčích, avšak klíčových událostí.*⁷ Výhodou scénářů je, že poskytují současně několik alternativ budoucnosti a umožňují tak manažerům přemýšlet o budoucích akcích bez omezení daných minulým vývojem.

Typy komplexních strategií

K rozdělení strategií na různé, jednotlivé typy lze použít řadu kritérií. Z tohoto důvodu je typologie strategických přístupů pestrá a rozsáhlá. Základním kritériem však zůstává hierarchická posloupnost strategií (nadřazenost jednotlivých typů) v rámci daného podniku. Tento přístup je dán faktem, že strategie není jen procesem sekvenčních fází a kroků, ale má i svou hierarchickou dimenzi. Z tohoto pohledu lze strategie rozdělit následujícím způsobem:

- a) Komplexní strategie podniku.
- b) Komplexní strategie podnikatelské jednotky.
- c) Funkční strategie.

*Strategie podniku je zaměřena na rozvoj podniku jako celku, přičemž jejím hlavním úkolem je vytvořit tzv. portfolio aktivit tj. podnikových oblastí působnosti.*⁸ Při tvorbě tohoto portfolio je snaha vytvářet tzv. synergický efekt z rozvoje vícero oblastí podnikání nebo rozložení rizika do vícero podnikatelských aktivit. Současně strategie podniku vymezuje prostor pro rozvoj strategií podnikatelských jednotek.

Strategie podnikatelské jednoty vychází ze skutečnosti, že strategii podniku je vymezen prostor působení aktivit podniku. Protože je jejím posláním hledat cesty, jak

⁷ MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*, Praha: C. H. Beck, 2011

⁸ MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*, Praha: C. H. Beck, 2011

zvládnout soutěž s konkurencí v tomto vymezeném prostoru. Z tohoto důvodu má tato strategie zvláštní postavení v hierarchické struktuře strategií a často se pro ni používají podle Papuly názvy jako soutěžní strategie, podnikatelská strategie, strategie strategické podnikatelské jednotky. V případě, že podnik působí pouze v jednom odvětví tato podnikatelská strategie je součástí strategie podniku.

Funkční strategie jsou zaměřeny na hledání cest při realizaci komplexní strategie podniku prostřednictvím dané funkční oblasti, kam například patří nákup, výroba, prodej, marketing, výzkum a vývoj, personalistika, informační systémy apod.

V případě, že vlastník podniku není totožný s managementem, je nutno počítat s faktem, že se v podniku objeví potřeba rozdělení strategie na:

- a) strategii vlastnickou a
- b) strategii podnikatelskou (manažerskou), které mohou být i velmi odlišné.

2.2.2 Implementace strategie

Podnikatelská strategie vyjadřuje nejdůležitější záměry podnikatelského záměru. Vyjadřuje jak cíle podnikatelského snažení, tak analýzu prostředí.⁹ Nejprogresivnějším přístupem nejen k tvorbě, ale i k uskutečnění strategie, je uplatňování principů a postupů strategického řízení.

Jejich použití v procesu implementace strategie snižuje riziko omylů a zvyšuje dosažení budoucích úspěchů. Zavádění strategie je považováno za nejsložitější operaci. Jde o proces plánovité realizace. Záleží na všech faktorech a to jak vnějších tak vnitřních, např. postavení podniku, ovládnutí informací, nezastupitelnost, ovládnutí nahodilostí, ovládnutí zdrojů. Implementace strategie vyžaduje odlišný soubor manažerských schopností, více než formulace samotná. Formulace – tvorba strategie je projevem podnikatelské aktivity orientované ven z podniku, zatímco implementace je většinou administrativní aktivitou orientovanou dovnitř podniku. Důsledná analýza, která by měla předcházet implementaci jako takové je samozřejmostí a prvním základním kamenem pozdějších úspěchů. Podnikatelský úsudek, vize, kvalitní spolupracovníci, zájem a společný směr je podmínka k dosažení cíle.

⁹ SOUČEK, Z.: *Firma 21. století*, 1. Vydání, Praha: Professional Publishing, 2005

Implementace strategie	Formulace Strategie	Vhodná	Nevhodná
Výborná – efektivní		Úspěch	Potíže
Špatná – neefektivní		Potíže	Nezdar

Vliv formulace a implementace strategie na úspěšnost a její realizaci

2.2.3 Specifické rysy strategických procesů

Ať již rozhodovacího nebo nerozhodovacího charakteru bychom mohli obecně vymezit existenci difference, odchylky mezi žádoucím stavem (standard, norma, plán, to co má být) určité složky okolí rozhodovatele a jejím skutečným stavem.

Přirozeně musí jít o diferenci nežádoucí, tj. že skutečný stav je horší než stav žádoucí.

V mnoha případech mohou být žádoucí hodnoty stavu vymezeny plánem, a to často kvantitativně, tj. v podobě určitých ukazatelů – plánovaný objem produkce, procento reklamací, podíl na určitém trhu, výše zisku, rentability kapitálu apod. Odchylky skutečnosti od plánovaných hodnot, zjištěné kontrolními procesy, pak identifikují problémy, které by měla organizace řešit.

K identifikaci odchylek skutečnosti od žádoucího stavu mohou vést také určité kritické ohlasy na některé aktivity firmy, např. nespokojenost zákazníků s novým produktem, či způsobem jeho distribuce, stížnosti odborů na plnění kolektivní smlouvy, špatné hodnocení firmy investičními společnostmi, resp. ratingovými agenturami, kdy firma přestává být dobrou příležitostí pro umístění kapitálu apod.

Ve většině výše uvedených problémů jde o reálné, již existující problémy, které se mohou ovšem lišit svým rozsahem, naléhavostí, a tím i dopady na firmu v případě, že se tyto problémy nebudou řešit.

K zásadám implementace musíme přiřadit uvedení dané strategie do života, do praxe. Slabou stránkou řady velmi slušně zpracovaných strategií je samotná realizace, čili implementace. Důvodů a příčin, proč správně formulované strategie nejsou realizovány je spousta, např.

- nedostatek vůle vrcholového managementu
- klima lhostejností nižších složek managementu
- nejasně formulované strategické cíle
- nedostatečně rozpracované strategické cíle
- odborná neschopnost
- podcenění potřeby zdrojů
- nedostatečný systém
- slabá motivace

2.2.4 Strategické myšlení a rozhodování

Aby strategie mohla zvládnout plný rozsah a různost jevů současnosti, musí volit množství alternativ a co nejlépe využívat podstatu a zvláštní charakter strategického myšlení. Jde o řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají. Nedají se chápat odděleně a izolovaně, jen aplikace jako celek může přinést očekávaný efekt. Jde hlavně o princip myšlení ve variantách, princip permanentnosti, princip celosvětového systémového přístupu, princip interdisciplinárního myšlení, princip tvůrčího myšlení, princip myšlení a rozhodování v časových úsecích, vazby a principy zpětného myšlení, agregované myšlení, orientace na špičkové výsledky, koncentrace, etika myšlení, vědomí práce s rizikem.

Se strategickým myšlením souvisí rozhodovací procesy, využívající systém informací pro lepší vyřešení daných situací. Strategické informační systémy by měly umožnit

- odhalit určit závazné změny před tím, než nastanou
- plánovat, jak zabránit možným ztrátám plynoucích z těchto změn, a jak případně tyto změny ve vhodný čas efektivně využít ve vlastní prospěch
- rychle a ideálně reagovat na změny
- měřit výsledky činnosti a neustále zlepšovat

Pro plnění těchto úkolů musí informační systém obsahovat informace, které budou včasné a rychlé, přesné, obsažné, musí se týkat toho, co chceme vědět, použitelné (nejen obsahově, ale i jakostně). Strategické myšlení je základem strategie jako takové. Zásada nejdříve přemýšlet a poté konat je tedy na místě. *Princip myšlení ve variantách patří*

*k nejdůležitějším a nejvíce výrazným rysům strategického myšlení*¹⁰. Nejistota budoucích procesů, ovlivňuje všechny strategické prvky z hlediska budoucnosti tak i připravenosti. Variantnost řešení je v oblasti strategického řízení usnadněna tím, že zde existuje méně omezení vyplývajících z již vytvořených forem materiálových, pracovních, kapacitních, lidských, finančních a jiných zdrojů, než je to při operativním a taktickém. Kompatibilita strategie vytváří základ flexibility strategie neboli pružnosti. Pružná strategie je taková, která umožňuje plánovitě, efektivně, rychle reagovat na změny. Opatření, která jsou použitelná pro dosažení pružnosti strategie – zrychlení procesu rozhodování, kvalifikace pracovníků, motivace, správné načasování a synchronizace, dostatečná koncentrace zdrojů, styl řízení.

2.3 Proces upřesnění poslání firmy strategických cílů

Přirozeným rysem každého člověka je vyhledávání a odhalování poznatků o skutečné realitě. Základem managementu je vědomé prosazování řádu do spontánních procesů v souladu s daným stupněm lidského poznání. Pro ekonomickou teorii platí, že usiluje o pochopení racionality jednání a chování jednotlivců, skupin lidí nezávisle na tom, s jakým ekonomickým směrem souhlasí. Ekonomie se snaží nalézt a prosazovat jistý subjektivní řád, neboli racionalitu do vlastnictví zdrojů existence lidského rodu, jejich rozdělování a užití lidskou společností.

*Podnikání je proces utváření čehosi jiného, vznikající vynaložením úsilí a potřebného času, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání odměny prostřednictvím peněz a osobního uspokojení.*¹¹ Podnikáním se dostáváme stále dále a rozvoj se stává nikdy nekončícím procesem. Jde doslova o závod s časem, se soupeři, s prostředím. Vyhrát ovšem může více subjektů než jen jeden, někdy ten subjekt, který nečiní vůbec nic se stane jediným vítězem. Prostředí a podmínky v podnikání nejsou vždy logické a předem definované, ba naopak, jde právě o získání takzvané konkurenční výhody všech zmíněných faktorů. Ekonomické i manažerské teorie nemohou pochopit tyto atributy jako něco narušujícího, ale hledání nových teorií by mělo být posunem kupředu.

¹⁰ LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*, 1. vydání, Ostrava: Akademie Jána Ámose Komenského, 2000

¹¹ MAREŠ, M.: *Principy strategického chování*, 1. vydání, Praha: Karolinum, 2003

Je třeba mít na mysli, že existence produktivního podniku je podmíněna schopností vyvíjet se a měnit se. Nevyzrálá firma tyto vlastnosti postrádá, nelze jí tedy brát jako dostatečně vyzrálou.

*Potenciál je podstatou existence produktivního systému, a tudíž je předpokladem jejího reálného projevu v materiální i nemateriální podobě.*¹²

Po důkladnějších úvahách můžeme říci, že potenciál je

- Rozdílem mezi tím co je a tím co být může
- pravděpodobná očekávaná změna

Z pohledu konkurence a konkurenceschopnosti, hospodářské soutěže, turbulencí na trhu apod. lze vyslovit názor, že jde o zásadní pohled na realnost existence a chování firmy.

2.3.1 Formulace dlouhodobého záměru v podnikání

Bez představy o budoucnosti, nelze úspěšně rozvíjet a vést firmu k cíli a ziskům. Jasně, přímočaře směřovat k předem nastaveným metám je základním kamenem prosazení se v konkurenčním prostředí. Formulace dlouhodobého plánu, záměru jakékoliv podnikatelské činnosti je věc obtížná a zodpovědná. Součástí této koncepce musí být

- Podniková vize
- Základní cíle firmy
- Poslání firmy

S představou o budoucím vývoji firmy se objevují i další pojmy, např. podniková filozofie, podnikové krédo. Všechny představy o budoucnosti firmy musí vycházet z prognóz, a to jak ekonomických tak vědeckých. Budoucnost se týká každého z nás, a proto je třeba nahlížet na budoucnost firmy s velkým důrazem a rozvahou. Jsme schopni si uvědomit

¹² MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*, Praha: C. H. Beck, 2011, s. 2

přítomnost, avšak budoucnost vidíme jako věc vzdálenou někdy mírně utajenou. Uvědomění si skutečnosti, že jde o předem plánované činnosti, o předpovědi které jsou pouze oddálenou přítomností nastavenou dnes, je proces kvalifikované vědecké prognózy. Obecně můžeme tvrdit, že prognóza je systém alternativních možných budoucností a variantních cest k nim. Za zmínku stojí fakt, že prognózy mají ve většině případů pozitivní závěr. Základní funkcí prognózy je vytvoření podkladů pro přijetí významných rozhodnutí v podobě strategie. Lidé často o budoucnosti sní a mají představy podle svých idolů a idejí a očekávají, že se vše stane nějak samo, bez většího úsilí či zapojení se do samotného procesu nastavení, plánování. Při plánování budoucnosti firmy je třeba brát v potaz i politické vlivy, životní styl v dané lokalitě, rozložení populace atd. Trumf jedince, nazveme-li tak skutečného lídra ve firmě může mít zásadní vliv na zapojení se celé firmy k dosažení úspěšné strategie a tím zaručení úspěchu v konkurenčním prostředí. Vytvářením sounáležitosti pracovního kolektivu, zapojením širokého okruhu pracovníků do podílení se na budoucím chování firmy je opravdovou výhodou a silnou předností, která se logicky zobrazí ve výkonosti firmy jako celku. Iniciativa každého jedince důsledně plánovat své budoucí konání je jev vítaný a téměř samozřejmý, ovšem musí být sjednocena s nastavenými cíli firmy. Kvalitní firma se snaží včas plán nejen nastavit, ale rovněž informovat a vysvětlit všem jak k plánu přistupovat.

2.3.2 Poslání firmy

*Z vize podniku vychází poslání firmy. Poslání bez vize není možné. Poslání podniku vyjadřuje přání managementu firmy, jak má být firma chápána veřejností, co a jak dělá a bude dělat.*¹³ Formulované poslání se tak stává spolu s vizí důležitou součástí procesu tvorby strategie, dává jasně najevo účel podnikání. Napomáhá řídicím pracovníkům udržet směr a vědomí proč a jak co dělat.

Poslání podniku může být vymezeno jako užší nebo širší. Užší vymezení poslání je jasnější v představách o rozsahu působnosti podniku, o výrobcích nebo službách, které firma poskytuje. Omezuje ovšem prostor pro využití vnějších příležitostí. Širší vymezení poslání vytváří větší prostor pro aktivitu firmy, umožňuje jí přiblížit vlastní působnost v různých odvětvích národního hospodářství, je více flexibilní díky užívání rozdílných

¹³ SOUČEK, Z.: *Firma 21. století*, 1. Vydání, Praha: Professional Publishing, 2005

technologií, působením na různých trzích. Tím vzniká žádaná dobrá pověst o schopnostech firmy prosadit se v různých rozdílných odvětvích. Nevýhodou širšího poslání firmy je, že nedává jasnou orientaci zaměření firmy, což mnohdy dezorientuje zákazníky, tak i ostatní subjekty v okolí.

Širší vymezení firmy	Užší vymezení firmy
dopravy	letecká
Stavebnictví	bytové
finanční trhy	pojišťovnictví
potravinářství	mléčné výrobky

Širší a užší vymezení poslání firmy podle Papuly

Šířka vymezení poslání do velké míry závisí na hierarchické úrovni, pro kterou poslání vymezujeme nebo přímo i na velikosti firmy, přičemž lze říct, že s velikostí firmy může růst i velikost diverzifikace podnikatelských aktivit. Poslání na úrovni podniku je zpravidla širší formulované než na úrovni jednotlivých divizí.

Zaměstnanci tak i partneři firmy by se měli ztotožňovat s posláním firmy. Taktéž by měli dostávat satisfakci závislou na úspěších firmy. Poslání se mohou lišit nejen pojetím, ale i délkou, obsahem, přesností. Poslání firmy musí obsahovat následující body; zákazník, produkt, trh, technologie, zájem o přežití-růst, sebe koncepce, vztah k veřejnosti, vztah k zaměstnancům. Někteří odborníci prosazují názor, že k vyjádření poslání podniku v praxi nejlépe poslouží samotné výrobky firmy, pomocí technologií, které firma používá či vztahem k trhu. Nebo pomocí kombinace různých faktorů. *Důležité postavení poslání podniku je velmi často zdůrazňováno jeho vazbou na podnikové slogany či motta.*¹⁴

Důležitým pravidlem, zásadou při vytváření poslání firmy je skutečnost neměnit poslání firmy při sebemenší změně faktorů. Trvalejší platnost, ovšem ne na věky je garancí a jistotou, která je vítána s oblibou jak u zákazníků, tak u zaměstnanců či partnerů firmy.

¹⁴ LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*, 1. vydání, Ostrava: Akademie Jána Ámose Komenského, 2000 s. 41

2.3 Cíle firmy

Cílem podniku rozumíme určitý stav, přičemž dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly podniku pro přesně stanovený časový horizont. Skrze cíle firmy se všeobecně formulované poslání mění na výsledky a cíle. Stanovení cílů znamená přesné určení a vymezení základního poslání. Cíle jsou již důvodem pro konkrétní jednání, konání. Až po nastavení cílů se firma rozhoduje jaké prostředky použije, které zdroje využít, jakým způsobem co nejefektivněji dosáhnout výsledků. Vycházíme-li z téze, že vize vymezuje všeobecný směr činností podniku a poslání vymezuje hranice aktivit, ve kterých se firma pohybuje, pak strategické cíle představují konkrétní záměry podniku tvoří východisko pro tvorbu strategie samotné

Obecně lze říci, že cíle firmy musí být SMART, což znamená

- S – specific
- M – measurable
- A – agreed
- R – realistic
- T – trackable

Nutností je zabezpečení priority cílů uspořádání jednotlivých cílů. Priorita cílů jasně dává najevo, že v daný okamžik je důležitost větší než u cílů ostatních. Finanční stabilita je nezbytnou nutností, samozřejmostí pro realizaci všech cílů. Zisk nelze vždy považovat za nejvyšší cíl, neboť zisk je pouze prostředkem k posílení vlastního kapitálu. Nejvyšším cílem je zcela určitě existence firmy, nalezení konkurenční výhody. Postavení na trhu je jedním z nejdůležitějších cílů každé firmy. Inovace, produktivita, rentabilita, sociální zodpovědnost jsou oblasti ve kterých se cíle nastavují s důležitostí a významností stejně vysokou jako u cílů primárních. Cíle firmy jsou zákonitě a logicky nadřazeny cílům jednotlivých jednotek.

2.3.3 Efektivní využívání moderních nástrojů

Většina ekonomických publikací tvrdí, že cílem podnikání je pouze zisk. V běžně dostupné ekonomické literatuře zjistíme, že zisk je rozdíl mezi příjmy a náklady. Dále také, že náklady jsou částkou, kterou je třeba zaplatit respektive vydat v penězích. Každá účetní ví a zná jaký je rozdíl mezi příjmy a výnosy nebo výdaji a náklady. Ovšem celkový úspěch firmy se nedá měřit jen ziskem. Zisk můžeme také chápat jako finální rozdíl mezi nabídkou a poptávkou. Otázkou je tedy, co nám má podnikání přinést? V první řadě jde o uspokojení osobních potřeb podnikatele, dosažení osobních cílů a ambicí. Firma je tedy nástrojem pro dosažení cílů a naplnění existenčních potřeb podnikatele.

K dosažení individuálních či společných firemních cílů je vždy potřeba užití správně zvolených nástrojů. Neexistuje univerzální vzorec na nastavení metody, jaké nástroje, kdy a jak použít. Moderní pojetí neboli současné využití modelů k dosažení cílů firmy se v posledních letech vyvíjí rychleji a dynamičtěji než kdy před tím. Často to souvisí s využitím moderních technologií především informačních. Firmy 21. století proto musí nově vznikající metody managementu systematicky sledovat, ověřovat účelnost, jejich využití a pokud je to efektivní, zavádět je do praxe. Způsob zavádění metod do firmy poté ověření funkčnosti použitých metod není jednoduchým úkolem a mnohdy je efektivnější najmout si profesionální specializované společnosti v této oblasti na komplexní úkon. Aktivní sledování nákladů, analýzy neúspěchů, interní kvalifikované audity, motivační systém, projektový controlling, řízení vztahů se zákazníky sledování pohledávek, řízení lidských zdrojů, neustálé zlepšování, řízení podle cílů, metod PEST, SWOT analýza, metody odměňování, Porterův model, vztahy k veřejnosti, řízení rizika – to vše jsou jen příklady metod, které moderní učící se firma využívá a rozvíjí. Dle statistik většina českých firem nejen že tyto metody nepoužívá a nezavádí, ale ani je nezná. To ve firmě, která má skutečný zájem uspět v dnešní době není možné. Používání zastaralých metod či operativních řešení je třeba nahradit metodami účinnými a konkurenčně obstojnými metodami.

Za samozřejmost lze považovat využívání moderních informačních technologií, bez kterých nemůže moderní firma plnit své úkoly, požadavky zákazníka v současném konkurenčním prostředí. Při změnách a zavádění nových metod a nástrojů by si firma měla položit několik důležitých otázek. Např. potřebujeme přehodnotit a zásadně přebudovat současný systém? Umožní použití nových metod zákazníkovi více požitku, satisfakce? Zvýší to firmě zisky? Zlepší to konkurenceschopnost firmy?

2.4 Podstata strategického předvídání

Zdravý a silný management vede a řídí firmu jednotně, uceleně na základě předem formulovaných a důsledně implementovaných strategických cílů. Ucelené a účinné řízení zajišťující dosahování strategických cílů je základním pilířem úspěchu firmy. Systém jako takový je založen hlavně na disciplíně a aktivitě všech zúčastněných.

Generální ředitelé firem jsou nejčastěji odpovědní z načrtnutí obrazu budoucnosti. Oni nastavují a určují v hrubých obrysech směr firmy do budoucna. Na všech ostatních je, aby pokračovali v započaté myšlence. Odpovědnost vůdce je ve vytvoření cesty a podmínek. Silný management má tyto znaky

- Správně předvídá nastupující trendy vývoje
- Formuluje strategii firmy a vizi strategických operací
- Má dostatek odvahy provádět radikální změny ve firmě
- Aplikuje správný styl řízení firmy jako celku
- Je přesvědčivý a zajišťuje implementaci strategie
- Na rozhodující pozice dosazuje vhodné pracovníky, zajišťuje jejich neustálý rozvoj a vzdělávání se

*Vize bez dobrého zajištění realizace zůstává pouhým snem.*¹⁵ Podstatou strategického předvídání je racionální předvídání všech aktivit spojených s firmou. Některé činnosti ve firmě jsou přímo závislé na předvídání, náklady, investice a další aktivity. Provádět důležité rozhodnutí bez uvážení předvídání je nesmyslné a končí většinou ukončení činnosti firmy nebo bankrotem. Předvídání lze považovat za nástroj, který umožňuje firmě rychle reagovat na probíhající změny, tak i tyto změny vytvářet. Je zapotřebí pochopit skutečnost, že budoucnost neznáme. Pravděpodobnost, že se bude budoucnost odlišovat od minulosti je téměř jistotou, tempo rozvoje bude stále výraznější a délka jednotlivých vzájemně se odlišujících etap bude stále kratší. Budoucnost nejde vypočítat, nedokážeme vyjádřit změny ani ztráty ke kterým v budoucnosti s velkou pravděpodobností bude docházet. Velkou roli zde hraje intuice, na základě hlubokých analytických znalostí, velkého množství informací a na tvůrčí syntéze. *Náhoda miluje jen mysl připravenou (L.Pasteur)*. Jeden z mnoha citátů vyjadřující se k předvídání vystihuje neznalost něčeho, o čem nevíme jako

¹⁵ SOUČEK, Z.: *Firma 21. století*, 1. Vydání, Praha: Professional Publishing, 2005

nejhorší nebezpečí vůbec. Neboli nemůžeme ovlivnit něco, co nevíme. Spousta analytiků tvrdí, že dnešní svět je chaotický, jediná věc na kterou se lze spolehnout je, postupující změna. Předvídáním je třeba nastavit pravidla hry a na změny být připraven a určovat pravidla. Je tedy více než nutné budoucnost předvídat. Dle Kotlera je každý problém v budoucnosti vlastně zamaskovaná příležitost. Můžeme říci, že největší předností každé firmy je v její schopnosti předvídat a podle toho reagovat, měnit se. Kvalifikovaná strategie založená na předvídání částečně chrání firmu před nežádoucími vlivy. Často se ovšem stává, že předvídání není prováděno správným způsobem, chybí systém. Naivní představy, že budoucnost je mechanicky se opakující minulost či chybné vstupní informace mohou být příčinou tohoto konání. Platí že, základem správnosti předvídání je co největší množství informací. Není zaručeno, že po důsledném předvídání automaticky nastane období blahobytu.

2.4.1 Předvídání a informace

Strategické předvídání ve firmách je na nízké úrovni. Příčinou je malý zájem top managementu a nerozvinutá informační základna. Nedostatečná schopnost získávat potřebné informace a návazně nezpracování, nevyhodnocení těchto informací. Principy, které byly do nedávna jen v teoretické rovině, je již možné realizovat. Ve firmách chybí tak zvaní podnikoví globální manažeři, kteří by se o toto téma zajímali. Používáním moderního informačního strategického systému se firma posouvá na globální úroveň. Zajištěním informačních technologií firma získá přísun potřebných informací pro mikroekonomické tak makroekonomické strategické předvídání. Jde například o globální vývoj ekonomiky, vývoj jednotlivých regionů, vývoj vědy, legislativy. Mikroekonomické informace o očekávané poptávce odběratelů, konkurentech, cenách, úrokových sazbách apod. Tyto informace byly dostupné i dříve, ale získávání bylo zdoluhavé, obtížné a ne vždy přesné. Systém strategických informací je potřebné vytvářet, je součástí strategických operací s velkou důležitostí.

Firma 21. století má vybudovaný manažerský informační systém, zaměřený na budoucnost.

Podstatou práce každého manažera je práce s informacemi. Někdy je obtížné rozlišit důležitost všech informací, neboli informací je mnoho a není snadné vyhodnotit prioritu. Lze také říci, že informace je vše, co odstraňuje nevědomost, vše co je pro příjemce nové.

Informace lze členit dle obsahu, původu, z hlediska důsledku, z hlediska času, z hlediska stálosti, z hlediska činnosti, z hlediska důležitosti, z hlediska dokumentace. U všech informací lze rozlišit jak kvantitativní tak kvalitativní charakter. Aby informace plnily svůj účel, měly by být **věrohodné, správné, vyčerpávající, použitelné, aktuální, včas doručené.**

2.4.2 Globální prognózy

Globalizace je proces, který nelze zastavit. Vzájemné se proplétání skrz různé kontinenty a odvětví je dnes samozřejmou součástí každého odvětví. Nemá smysl se zabývat příčinou proč, lze ovšem klást otázku **jak, kdy, kde**. V podstatě jde o to, že svět jakoby se zmenšil, vše souvisí se vším. Poznatky zdánlivě nedůležité a z jiného odvětví se tudíž mohou týkat právě toho, co je na první pohled zcela odlišné. **Lze je taktéž využít jako poznatky, zlomky, zdroje inovací a invencí.** Největší globální problémy světa byly vysloveny špičkovými odborníky, hlad, HIV, voda, migrace atd. Každý manažer by měl věnovat dostatek času sledovat celosvětové tendence a vyvozovat z nich závěry pro strategii.

Globální prognózy jsou z dlouhodobého hlediska zpracovávány velmi důsledně a je jim kladena významná péče. Ve 21. Století vznikly a stále se utvářejí kolektivy, které se tomuto tématu věnují. Tento obor se tak stává již vědou, předvídá se ve všech odvětvích a spolupráce odborníků z různých kontinentů je právě základem pravdivých a reálných informací později využitých pro prognózy.

Prognózování vnějších ekonomických vztahů v tržních podmínkách prošlo skutečně náročným a dlouhým vývojem, k dnešní době se dá již hovořit o modelování založené na systémové analýze světových procesů světového rozvoje. Vedle odhadů, prognóz vývoje objemu exportů, importů celkových i v komoditním průřezu a vývoje světových cen patří do oblasti prognostiky i sledování vývoje směnných kurzů i vývoje na trhu cenných papírů. Jak bylo již zmíněno, vše souvisí se vším. Určující faktory lze rozdělit z hlediska různé periodizace

- **Dlouhodobé (trend)**
- **Cyklické (vyplývající z hospodářského cyklu)**
- **Krátkodobé (sezónní, přechodné, náhodné)**

Výrobní oblasti jsou ovlivněny širokou škálou vstupů a bez důsledné prognózy založené na profesně vytvořené analýze nemá firma šanci uspět v konkurenčním prostředí. Při prognózách zahraničních průmyslových firem jsou především významné ukazatele vyjadřující

vývoj exportu a importu, stejně tak sledování měnových ukazatelů. Modely prognózování a teoretické výzkumy by měly sloužit firmám jako vodítko k budoucímu stavu. Předpovídat vývoj mikroekonomický, mzdy zaměstnanců, ceny, nezaměstnanost porovnávat tyto informace s informacemi globálními je součástí strategie společnosti.

2.4.3 Aktivní vytváření budoucnosti

Součástí firmy jsou manažeři, kteří dokáží předvídat vývoj, géniové budoucnost vytváří. Největší podnikatelské úspěchy jsou založeny na správném odhadu budoucího vývoje. Top management musí vnímat všechny signály a reagovat dostatečně pohotově. Příkladem může být z minulosti **Henry Ford – zavedení velkosériové výroby laciných automobilů**, vytvořil celosvětovou poptávku po automobilech a výrazně tak ovlivnil vývoj světa a poptávku nejen po autech, ale i dalších dílech. Globálně myslící top manažer sleduje celosvětové události a aktivně na ně reaguje.

Aktivně se podílet na vývoji firmy je téměř povinností každého zaměstnance. Naprosto klíčový význam má pro manažery, kteří rozhodují o budoucím směru firmy. Je třeba zohlednit spoustu faktorů, vzájemnou kombinací lze dosáhnout strategického cíle v souladu s cílem firmy. Kázní a disciplínou je aktivní přístup vylepšen a vzorově motivuje spolupracovníky a zaměstnance. Motivace je tím správným podpůrným nástrojem k zapojení se co nejvíce zaměstnanců do aktivních procesů.

Vítězný stratég si pro vítězství jde, protože jej již dopředu naplánoval, zatímco ten, jehož údělem je porážka, nejprve útočí a pak přemýšlí, jak by zvítězil.¹⁶

2.4.4 Tendence vývoje a nacházení svobody

Tendenci vývoje ovlivňuje několik faktorů jako, jsou vývoj světové ekonomiky, makroekonomický vývoj v ČR, nerovnováhy, konvergence k EU, konkurenceschopnost ekonomiky ČR, vybrané indikátory kvality života, životní prostředí.

Akceptujeme-li, že lidé se učí ze svých předchozích zkušeností, můžeme prohlásit, že podnikatelské prostředí permanentně nahrazuje staré příležitosti novými ohroženími, a

¹⁶ SUN'Č- Umění války, s. 28

*proto musíme nahrazovat své staré slabiny novými silnými stránkami, abychom objevovali příležitosti nové.*¹⁷

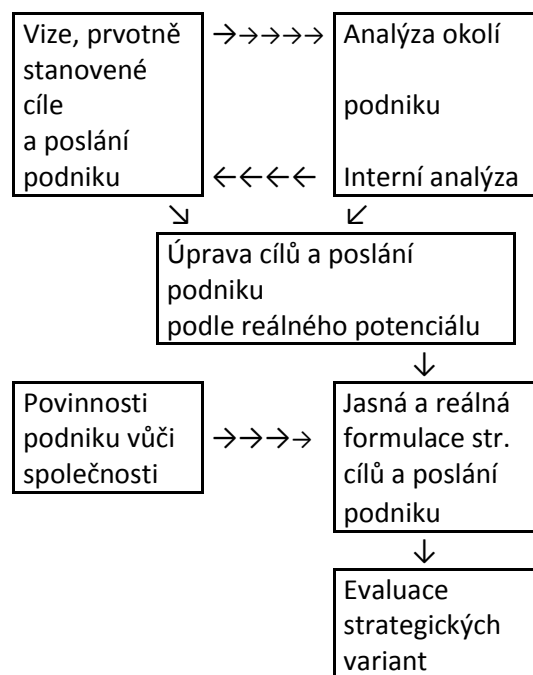
- Rotace – dochází k rotaci potenciálů a jejich projevů
- Míra nezvratnosti jevů – každý jev v podnikání lze popsat jako kombinace vnitřních a vnějších sil, charakteristikami času a míry nezvratnosti.

Nacházení svobody je důsledkem vývoje, respektive přeměnou potenciálu. Jde o kombinaci silných slabých stránek v různém uspořádání. Svoboda znamená v podnikání suverenitu subjektu v objektivní realitě. Nejde o nic jiného než o možnost volit si své kroky v podnikání bez bariér a omezení. Svobodu je třeba chránit, tolerovat svobodu jiných subjektů, nabízet svobodu jiným subjektům. Svoboda je pozice, v které se firma může nacházet.

2.5 Funkce a význam využití strategie v průmyslovém podniku

Po nastavení a provedení analýzy vnitřních sil podniku – firmy po zhodnocení hrozeb a příležitostí okolního prostředí je na místě provést rozbor dosažitelnosti stanovených cílů a přesnosti poslání podniku. Takto se správně provedené analýzy stávají východiskem pro podnikové řízení s oporou správně nastavené strategie. Zároveň se zajistí i dosažení souladu mezi reálnými možnostmi podniku a nastavenými cíli.

¹⁷ MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*, Praha: C. H. Beck, 2011



Tento proces umožní:

- Ujasnění vlastních hranic
- Vytvoření orientačního rámce pro jednání
- Ukáže vývojový potenciál podniku
- Poskytne argumenty pro propagaci potřebných změn a napomůže zlepšit strategickou orientaci podniku

2.5.1 Ukotvení strategie ve firmě

Vymezení strategických možností předchází ukotvení strategie ve firmě. Rozhodovací proces není pevný postup, ale sekvenční proces. Při strategickém řízení jde o řešení specifických problémů, jsou mimořádně náročné a složité. Alternativa je jedna z možných cest, jak dosáhnout cíle. Alternativy dělíme do tří skupin

- **Zřejmé, jasné alternativy** – vyplývají ze současné strategie podniku
- **Kreativní alternativy** – obsahují nový přístup k řešení problému
- **Nemyslitelné alternativy** – jsou nepřijatelné z hlediska pravidel, co je a není pro firmu vhodné

Výběrem vhodné alternativy lze dosáhnout cíle řešeného problému. Důležitým faktorem, který ovlivňuje identifikaci i výběr strategických alternativ, jsou vlastnosti tvůrců strategie, např. bojovný, pasivní, proti inovační, nerizikový, participativní, sledující zájmy podniku, sledující osobní cíle, autokratický, rizikově orientovaný, pro inovační.

Používáním metod a technik napomáhajících při identifikaci a výběru alternativ eliminujeme problémy. Metody jsou např. **metoda Delphi, nominální skupinová technika, metoda scénářů**, atd.

Top management musí věnovat maximální péči a pozornost ukotvení, splynutí strategie v rutinu a funkční systém. Současně je třeba vytvořit a zavést organizační podmínky pro ukotvení. Pravidelná kontrola a sledování procesu ukotvení strategie by měla mít správce strategie. Ten vyhodnocuje a monitoruje veškeré procesy a potřeby, koordinuje jednotlivé operace.

2.5.2 Předpoklady a pravidla efektivního nastavení metod

Musíme být první ve všem, co ve firmě děláme. Firma provádí pouze ty činnosti, které dokáže dělat nejlépe a nejefektivněji. Zbaví se všech činností, kde tomu tak není. Tím se nemyslí jen okrajové činnosti jako jsou úklid, vaření, údržba, ale všechny ty aktivity, které firma nedokáže zajistit na co nejlepší úrovni. **Může se jednat o některé výrobní aktivity, výzkum, vývoj, podporu prodeje apod.** Doba, kdy firma by měla provádět všechny aktivity komplexně na nejvyšší úrovni je tu tam. Rozhodnutí, které činnosti jsou prioritní je na vedení společnosti, TOP managementu firmy. Vycházení z krycího příspěvku, tržeb, rizika jsou vodítka při určování toho čím se zabývat a naopak. Sledování nákladů je jednou s nejdůležitější činností, za pomoci jednoduché analýzy se vyhodnotí výsledný efekt, zisk.

2.5.3 Strategie ozdravení podniku

Jestliže krize neskončila katastrofou, což znamená, že podnik přežil krizi, nastupuje velmi podrobná analýza, která rozhodne o formě záchrany.

Lze použít následující postupy-

- **Konsolidace** – podnik je zachován organizačně, mění se management, styl práce, způsoby kontroly, přijímají se úsporná opatření

- **Transformace** – jde o přechod na jinou formu, změna formální organizace a právního postavení, rozmělnění podniku na menší jednotky.
- **Fúze** – předpokladem je, že podnik je úspěšný avšak potřebuje finanční, organizační či jinou podporu. Spojení se s novým partnerem, který přebírá garanci.
- **Sanace** – nejnáročnější varianta, jde o obnovu výkonosti podniku. Jde o drastický zásah ve všech směrech podniku. Firma je obrazně ořezávána až na kost. Sanační strategie je rozdělená na krátkodobou, střednědobou, dlouhodobou.

Opatření se můžou týkat všech oblastí, od informačních, výrobních po personální odvětví. V případě, že krize podniku přejde do katastrofy, volí se metoda ukončení, likvidace, což v daný moment je nejefektivnější řešení. Existují dvě varianty:

- a) Likvidace, užívá se před zabráněním bankrotu.
- b) Bankrot, v podobě konkursu vyrovnání se užívá tehdy, když vše ostatní selhalo

3 Profil společnosti

Společnost, na kterou jsem se ve své práci zaměřil, je vedena u obchodního rejstříku pod jménem Nejčí nábytek s.r.o. Firma se zabývá zejména výrobou a prodejem nábytku a to jak maloobchodně tak velkoobchodně. Prodej je rozšířen převážně v severomoravském kraji se sídlem v Opavě. Prodejny jsou v Olomouci, v Přerově a nově také v Brně.

Společnost vznikla v roce 2002 v Opavě, na základě předchozí činnosti nákupu a prodeje nábytku, matrací a služeb v této oblasti, např. čalounictví, oprav starého a poškozeného nábytku, sestavováním kuchyní a kuchyňských systémů. Tudíž na trhu působila již před rokem 2002, ovšem to nebylo pod stávajícím obchodním jménem. V současné době se specializuje již na prodej vlastní značky nábytku a bytových doplňků. Spolupracuje s odběrateli i dodavateli z celé České republiky, tak i se zahraničními partnery. Vzhledem k delší působnosti na trhu lze firmu zařadit již mezi stabilní společnosti. Staví na dlouhodobých základech, kvalitě, odbornosti a především na individuálním přístupu ke všem zúčastněným. Skutečný důraz klade na kvalitní a odbornou obsluhu.

Společnost založili Petr Raida a Petr Sedláček, společně tvořili jak výrobní tak obchodní tým. Po tvrdé práci a přetrvávajícím úsilí brzy přijali prvního zaměstnance, stolaře,

to byl první krok k rozšíření aktivit. Během následujících let se podařilo společnost zvětšit, rozšířit působnost i v jiných regionech a dosáhnout téměř sta zaměstnanců. Plánem na příští období je setrvat na trhu jako značka s tradicí a kvalitou, zvyšovat kvalifikaci a odbornost ve všech směrech. Dalším cílem je rozšířit působnost, zvětšit nabízené portfolio služeb a být originální firmou s osobitým přístupem a jedinečným designem.

3.1 Analýza podniku

V teoretické části byla podrobně vysvětlena problematika strategického managementu a získané poznatky budou použity v praktické části při analýze současné úrovně strategického řízení a nastavení, tak i u návrhu ke zlepšení. K nastavení co nejefektivnějších metod je třeba provést důslednou analýzu a rozbor společnosti. Počátečním krokem jest **zjištění strategického řízení společnosti**. Druhým krokem bude **monitorování slabých a silných stránek - SWOT**. **Porterův model pěti sil** bude použit jako hlavní metoda. Metoda **PEST analýza** bude užita jako první. Získané informace budou vyhodnoceny a na základě výsledků budou navržena opatření ke zlepšení a přiblížení se k cílům společnosti.

3.1.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současného stavu strategického řízení ve společnosti a konkurence-schopnost v budoucím období, zjistit příčiny a bariéry bránící v rozvoji společnosti.

Přínosem a finálním výsledkem diplomové práce bude soubor doporučení pro majitele firmy, jak postupovat při zkvalitnění nabízených služeb, zvýšení kvality prostředí, prosazení se na trhu v nových regionech, zvýšení konkurenceschopnosti a prosazování vlastní značky. V historii společnosti se jedná o první krok, který by měl napomoci ke zlepšení a dalšímu rozvoji. Snahou je nalézt největší slabiny, připravit se na budoucí období, být silným a vedoucím hráčem na obchodním poli.

3.1.2 Použité metody a techniky sběru dat

Cílem výzkumu a analýz bylo získat nejpřesnější informace k poskytnutí uceleného obrazu o situaci a stavu strategického nastavení a připravenosti podniku. Výzkum se uskutečnil v únoru a březnu 2012 v několika etapách. První se zaměřila na nastavení řízení od majitelů k manažerům, dále k ostatním zaměstnancům firmy. Druhá etapa zjistila, porovnávala silné a slabé stránky ve společnosti na základě dostupných podkladů a informací, které poskytli jak majitelé, tak zaměstnanci firmy. Porterův model pěti sil byl hlavním modelem a nástrojem této práce – k dosažení skutečných výsledků probíhalo několikadenní pozorování přímo ve firmě, poskytnutí dostupných dokumentů. PEST analýza byla navržena jako doplňující postup pro získání komplexních informací pro zlepšení a zmonitorování momentální skutečné situace na trhu.

3.1.3 Strategické řízení

Řízení podniku je rozděleno shodně s teorií, na řízení strategické, taktické a operativní. Pokud se budeme pohybovat od nejnižšího stupně řízení, zjistíme, že právě tady je nejvíce pracovníků a směrem k vyšším stupňům počet pracovníků klesá. Na vrcholu řízení se pohybují dva majitelé společnosti. Veškeré ekonomické cíle nastavuje právě dvojice majitelů společnosti. Business plány jsou zpracovány na dobu 3 až 4 let. Každý rok je sestaven plán roční. Jeden rok je ovšem dlouhá doba a proto se schází majitelé společnosti s nejvyšším managementem jedenkrát měsíčně a předkládá se předpověď pro následující měsíc.

3.2 Strategická analýza

Nyní provedu strategickou analýzu firmy Nejčí nábytek s.r.o. Zaměřím se na strategickou analýzu okolí firmy. Zahrnutá je i PEST analýza, sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů bude tak stejně podroben analýze. Konkurence je nesilnějším faktorem, proto se jí budu zabývat nejvíce za pomoci Porterova modelu konkurenčních sil. Finance a rozpočty podrobím testování taktéž. SWOT analýza bude nápomocná k poukázání na místa nejslabší a naopak.

3.2.1 Analýza makro okolí

Pomocí **PEST** analýzy zjistím vlivy působící na společnost zvnějšku, a jak se jim přizpůsobuje.

Politické a legislativní faktory

Česká republika je republika tvořena zákonodárnou, soudní a výkonnou složkou moci. Politika hraje opravdu velkou roli. Politické strany se zasahují o nejrůznější zákony, často ovlivňující výkonost ekonomiky. O ekonomické situaci země v současnosti vede boj pravice s levicí, i když pravice je ta, která sedí takzvaně u kormidla. Levici hájí ČSSD, za pravici stojí ODS, TOP09. Názory levice a pravice jsou téměř protikladné. Aktuální téma je volba prezidenta a poté volby. V severomoravském regionu politika státu a zaměstnanosti silně ovlivňuje chování zákazníků, spotřebitelů.

Podnikání je jednou z nejvíce propojených oblastí politiky a ekonomiky vůbec. Střední podnikatelé již nejsou silnou a podpůrnou vrstvou zastoupenou v soukromém sektoru. Právě politika donutila střední vrstvu buď konvertovat na větší subjekty, či se uskromnit a zmenšit své působení. Tudíž rozdělení podnikatelské veřejnosti je na drobné a velké podnikatele. Veškeré podmínky, normy a zákony jsou řízeny státem, takže politikou. Stát by se měl starat o všechny vrstvy podnikatelských subjektů bez rozlišení velikostí. Většina podnikatelů má v dnešní době názor opačný.

Situace státu k EU a zahraniční politice je pro podnikatele příznivá. Česká republika je členem důležitých integračních společenství, např. OSN, WTO, OECD, WB, EU. Vstup Česka do EU v roce 2004 měl vliv na spoustu obchodních společností. Společnost Nejčí nábytek rozšířila spolupráci s dodavateli napříč Evropou a podmínky obchodu a spolupráce byli rázem jednodušší a snadnější.

Ekonomické faktory

Nejvíce ovlivňujícím faktorem z poslední doby je hospodářská krize, započatá v USA. Vliv krize česká ekonomika poznala již v roce 2008. Sklářská a keramická výroba je téměř v zániku, tyto odvětví jako by zanikly. Automobilový průmysl byl postižen skutečným zásahem, spousta firem žijící jakkoli s automobilového průmyslu zanikla, některé jsou

na pokraji bankrotu. Propouštěním zaměstnanců, rušením pracovních pozic i celých firem se poslední léta výrazně odlišují od doby předchozí. V roce 2008 společnost Nejčí nábytek byla zasažena recesí stejně jako každá jiná firma či podnik, ovšem pokles tržeb a zisků nebyl tak markantní jako v letech následujících. Vývoj ekonomiky tedy v toto období neměl tak výrazný dopad na chod společnosti Nejčí. Ovšem minimalizovaly se brigádní úkony, výrobní kapacity se začaly více využívat a přicházely první ústupné manévry, v rámci šetření. Od roku 2009 ovšem přicházely pozitivní signály, zákazníci přicházeli v hojnějších počtech, utráceli více a požadovali rozšíření služeb. Obraty a zisky firmy se přehoupli dokonce k maximům za celou dobu existence. Nicméně zvýšila se nezaměstnanost. Deficit státního rozpočtu se prohluboval, ovšem předpověď státu byla příznivá, optimistická.

Sociální faktory

Růst populace, průměrný věk, životní úroveň obyvatel. Životní styl nebo osobní názory odrážejí podmínky, v jakých obyvatelé žijí. Ovlivnění kulturou, vzděláním, náboženstvím tak i podmínkami ekonomickými. Podle konkrétního stavu a situace volí firma cíl a strategii tak, aby vybraného zákazníka zaujala a lapila dříve a lépe než konkurence. Stárnutí populace a posunující se hranice věku odchodu do důchodu, dnes v 67 letech znamená problém nejen pro zaměstnance, ale také pro firmy a podniky samotné. Práce fyzicky náročná určitě nemůže být vykonávána osobou, která se přibližuje věku odchodu do důchodu. Ve výrobě nábytku, či montáži je nutností zvýšená fyzická zdatnost a síla s dalšími zatíženími. Legislativa dnes nabízí jednoduše zaměstnanci nabídnout jinou pracovní pozici a v případě odmítnutí zaměstnance propustit, což je neetické a nemorální.

Technické faktory

Všechny nové objevy a vynálezy jako počítače, nové mobilní zařízení apod. mají reálný vliv na pozici firmy v konkurenčním prostředí. Společnost Nejčí nábytek s.r.o. je v tomto směru aktivní a inovace jsou již součástí strategie. V letošním roce, tj. na jaře roku 2012 byla zakoupena nová budova se skladovými prostory v přímém kontaktu s dopravním uzlem, v blízkosti obchodní zóny. Tato investice dvaceti miliónů korun byla majiteli společnosti dlouhodobě projednávána. Avšak přesun do vlastních prostor, větších, nových, jak vzhledově tak technicky mnohem více vyhovuje požadavkům zákazníků i zaměstnanců. Proběhla i přeměna montážní dílny, z ruční výroby se přechází na poloautomatickou výrobní linku. Tato investice do automatické linky, která snížila náklady na nakupované komponenty, urychlila čas dodávek a zvýšila kvalitu. Na rok 2013 je plánováno zavedení nové značky

na trh, což na sebe váže spoustu investic. Značka má nabízet levnější nábytek než doposud, ve vyšší kvalitě než je doposud nabízeno.

3.2.2 Analýza mikro okolí

V této části se budu zabývat společností Nejčí tak celým odvětvím, zákazníky, dodavateli i konkurenty.

Zákazníci, skupina, ke které všechny podnikatelské subjekty směřují své aktivity. Je tedy prioritou uspokojit přání zákazníků a zajistit maximální spokojenost. Již při prvotních návrzích nábytku bylo cíleně osloveno nejširší portfolio zákazníků, nejdříve cenou, později originálním designem a službami navíc. Zákazníkovi jsou poskytnuty komplexní služby s maximální odborností a zkušenostmi. Jako samozřejmost je financování, montáž, individuální sestavování modelů, výroba na zakázku, přednostní vyřízení apod. Originální návrhy jsou především předností a součástí nabízené služby. Komplexní zařizování interiérů od A do Z je často využívanou službou s potenciálem růstu a rozvoje.

Rozšíření orientace na velkoobchod je novou službou, která je teprve v počátcích a lze ji doposud nazvat pilotním projektem. Dá se nazvat průzkumem trhu zároveň s vývojem, jelikož navazováním kontaktů s prodejci nábytku na stejné úrovni zároveň vzniká databáze firem, přesný přehled konkurence, nabízeného sortimentu, ceny produktů, technické zázemí, celkové know-how konkurentů se stává rázem dostupnou informací dobrovolně odevzdanou s vyhlídkou spolupráce. Momentální cílová skupina zákazníků je jednoznačně nastavena, jde o zákazníky, kteří značku Nejčí již znají léta, důvěřují ji a jsou ochotni zaplatit mírně vyšší cenu. Druhou skupinou zákazníků jsou tak zvaní víkendoví nebo nahodilí zákazníci. Díky vynikající poloze prodejny nabírá tato skupina na počtu. Spoustu výrobků firma Nejčí pouze překoupí a prodá dále, ovšem právě zákazníci si jasně určili mít komplexní nabídku pod jednou střechou. Samozřejmostí je odborné poradenství a individuální přístup ke každému zákazníkovi. Aktuálně si zákazník může vybrat ze dvou variant, rozdíl je jak v kvalitě, tak v ceně produktu. Lze vytvořit téměř vše, co zákazníka napadne v nejrůznějších variantách, barvách, za použití všech dostupných materiálů a technologií na trhu. V současné době je pro zákazníka nejpříznivější doba, všechny požadavky budou splněny.

Dodavatelé se předhánějí stejně jako finální prodejci, nabízí stále více produktů za nižší ceny. Vyjednávací síla není dodavatelů je dnes mnohem slabší než před lety. Několikrát týdně se dováží suroviny potřebné pro výrobu. Konkurence dodavatelů se rozrůstá

a tím i nabídka. To umožňuje společnosti Nejčí mít větší nezávislost a kdykoliv přejít ke konkurenčnímu dodavateli. S některými dodavateli má Nejčí podepsány dlouhodobé smlouvy, za výhodných podmínek pro všechny zúčastněné. Tak jako všude i v Nejčí se snaží o minimalizaci zásob, avšak nutná minimální před zásoba je povinností. Skladovací prostory jsou větší, než je momentální potřeba.

Konkurence je brána za úhlavního nepřítele. Po vystěhování se z prodejních a skladovacích prostor do nově zakoupené budovy, konkurence ihned využila příležitosti a prostory po společnosti Nejčí si pronajala. Přes poutače upozorňující zákazníky na přemístění se do nových míst, spousta zbloudilců či zvědavců navštíví bývalou prodejnu a díky nízké ceně mnohdy Nejčí přichází o zákazníky. Největším konkurentem jsou polské společnosti, které otevírají své prodejní místa a buňky stále s větší rychlostí a jde spíše o konkurenci polských firem mezi sebou na našem trhu, kdo zabere jaké město a region. V porovnání se společností Nejčí nabízí téměř obdobný nábytek, za podstatně nižší ceny. Což logicky je docíleno sníženou kvalitou použitých materiálů, tak i primitivnější montáží a celkově nižšími náklady. Velkou výhodou je ovšem jméno společnosti Nejčí, což i přes vyšší cenu vzbuzuje u zákazníků pocit jistoty a směřují své kroky právě do nových prostor. Dostatečný finanční kapitál je další výhodou. Firma nejčí se snaží co nejvíce odlišit od svých konkurentů poskytovanými službami, poradenstvím převyšující znalosti konkurence, opravdu individuální a originální výrobou. Preferuje dlouhodobé vztahy se zákazníky, které odrazují od přechodu ke konkurenci. Pokud je zákazník dlouhodobě spokojen, vyšší náklady nejsou srovnávány a není důvod ke změně.

3.2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

V této části se zaměřím na samotnou firmu, její aktivity, komunikaci s okolím. Firma Nejčí patří zaslouženě v okolí k nejsilnějším hráčům na trhu. Hlavní přednost je tým zaměstnanců, kteří jsou odborně a technicky vybaveni na maximální úrovni. Stávající i plánované technické zlepšení vedoucí k rozvoji jak výroby tak obchodních služeb bylo již zmíněno. Kvalitní výrobky na špičkové úrovni díky důsledné kontrole jsou zaručeny. Velmi nízké procento reklamací je toho důkazem. K zákazníkovi se produkt musí dostat ve stavu bez jakéhokoliv porušení. Vše je tedy řádně chráněno při expedici a znovu překontrolováno při předávání zákazníkovi. Zafoliování je samozřejmostí, stejně tak další ochranné prvky, které jsou součástí dodávky. Balení splňuje jak ekologické tak bezpečnostní požadavky. Rozvoz

je zdarma a opět je vyhověno zákazníkovi dle požadavků. I pro firmu, která je na trhu již delší čas je důležitá reklama. Podílí se na Image firmy. Spolupráce s grafickým studiem přinesla ovoce již mnohokrát. Reklamy jsou tvořeny originálně tak, aby splývali s mentalitou firmy a vyjadřovali právě originalitu a rozdílnost oproti konkurenci. Reklama se umísťuje do medií jako je rozhlas, pravidelně se využívají reklamní plochy, v minulosti zazněly návrhy na uspořádání hudebního koncertu populární české skupiny v prodejním areálu a mnoho dalších nápadů a návrhů. Na internetu ovšem reklama mírně zaostává, není věnována péče na patřičné úrovni. Tyto marketingové faktory jsou brány zcela vážně a přistupuje se k nim přednostně a pravidelně. Neboli zdravá firma musí být vidět, veřejně být uznávána a měla by být populární. Jen tak se může rozšiřovat a stávající zákazníci si mohou být jisti, že volbou Nejčí učinili ten nejlepší krok.

3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Pravidelné investice se plánují jednou ročně. Cílem je hlavně ušetřit výrobní náklady a vylepšit výrobu. Větším množstvím výroby za stejnou cenu a ve stejné době vzniká právě zmiňovaná úspora výrobních nákladů. I přes pokles tržeb z důvodu využití efektivnější produkce nebyl dopad snížení prodeje tak velký. Současná výrobní kapacita firmy je 50 stolařů zaměstnaných na plný pracovní úvazek. Toto číslo by se mělo zvýšit v příštím roce minimálně o pět dalších výrobních pracovníků. Ceny materiálu jsou dle vedení firmy stabilní, takže se nezvyšují. Velké skladovací prostory zajišťují pružnost dodávek k zákazníkům. Výroba pracuje ve dvousměnném provozu, nedochází k prostojům.

3.3.1 Faktory pracovních a podnikových zdrojů

Zaměstnanci musí být schopni pracovat samostatně, ovšem práce v týmu a s kolegy je díky rozmanitosti nutností. Více či méně mezi sebou spolupracují téměř všichni zaměstnanci na všech úrovních. Zkušenosti a odborné dovednosti jsou předpokladem k úspěšnému plánování a řízení. Mírně firma pokulhává za konkurencí tím, že se nevěnuje školení zaměstnanců, nenabírá ani nové pracovníky z řad např. absolventů vysokých škol a nezachycuje tak poslední trendy. Přínosy, které by z této činnosti byly znatelné jsou mou

výtkou a k tomuto tématu se vrátím v návrzích a doporučeních. Image podniku je založena na stálosti zaměstnanců, důvěře a nadstandartní službě.

3.3.2 Faktory finanční a rozpočtové

Ukazatel likvidity, pro výpočet bylo nutné vyhledat příslušné informace a údaje v rozvaze firmy, ve výkazu zisku a ztrát. Tyto informace jsou zobrazeny ve výroční zprávě. Dlouhodobé pohledávky jsou tvořeny půjčkami zaměstnancům a zálohami. Klesající poptávka odběratelů je příčinou snižování obrátů a zisku. Procentuálně vyjádřený pokles je ve výši 25%, což znamená výrazný propad oproti původním obrátům a ziskům. Téměř čtyřnásobné zadlužení, je zapříčiněno nákupem nové budovy se skladovacími prostory, financované z cizích zdrojů. Není na místě tvrdit, že firma je na cestě či pokraji přežití. Jen v porovnání s minulými léty je znatelný propad tržeb. Jde jednoznačně o důsledek krize. Největší likvidity dosáhla firma v roce 2007, kdy hodnotou svých oběžných aktiv mohla splatit závazky více než sedminásobně. Vypovídá to také o tom, že část aktiv nebyla plně využívána. V následujícím období je již znatelný pokles a dostáváme se na číslo 2,9, což znamená efektivnější využívání majetku podniku. Hodnocení však záleží na struktuře oběžných aktiv. **Ukazatelé síly a zadluženosti**, v našem případě dosahují nízkých hodnot, je jasné, že podnik má minimum závazků. I když poslední rok vzrostl, příčina je koupě nové budovy financovaná z cizích zdrojů. Podnik si tedy vystačí s vlastními zdroji a kromě využití financování budovy nemusí využívat ostatní bankovní úvěry. Splácení závazku věřitelům je ve vysoké pravděpodobnosti, nemusí mít tedy obavy, že by se firma dostala do finančních potíží. **Obrat zásob** poklesl, ovšem firma doplnila svou nabídku o nové zboží a tak využívá skladovací prostory efektivně. **Obrat aktiv**, v roce 2007, 2008, 2009 majetek nebyl využíván nejlepším způsobem. V roce 2010 se však obrat více než zdvojnásobil. **Obrat krátkodobých pohledávek** je nízký. Téměř stálá výše tržeb a pokles krátkodobých pohledávek způsobují růst obratu krátkodobých pohledávek. Nedochozí k řádnému placení pohledávek, což může být problémem. Splatnost faktur a důraznější plnění je bodem vylepšení a efektivnějšímu nastavení. **Ziskovost** tvořila v roce 2007 75% a postupně klesala, k roku 2011 byla na 43%. **ROI** neboli návratnost investic stoupla, následně klesla a v roce 2010 dosáhla 12%, což je pozitivní.

3.4 SWOT

Pomocí SWOT analýzy se pokusím charakterizovat silné a slabé stránky firmy Nejčí nábytek s.r.o., dále příležitosti a hrozby. Pro přehlednost jsem znázornil vše v níže uvedené tabulce.

Silné stránky	Slabé stránky
stálí zákazníci dobré jméno špičková kvalita výrobků vlastní finanční zdroje odbornost zaměstnanců moderní technologie Originalita	vyšší cena široká nabídka závislost na vstupech
Příležitosti	Hrozby
investice do rozvoje internetový prodej vstup na nové trhy	pokles poptávky konkurence zvyšující se náklady

Informace získané na základě rozhovoru s obchodním ředitelem

3.4.1 Silné stránky

- Firma Nejčí si vybudovala tak zvaně dobré jméno u zákazníků. Stálost zákazníků, kteří se vracejí. Dlouhodobá spolupráce.
- Za konkurenční výhodu lze považovat dobré nastavení vztahů s dodavateli
- Silné postavení na trhu, v severomoravském regionu
- Špičková kvalita výrobků
- Originální a nové typy výrobků, určuje směr vývoje
- Snaha a ochota přizpůsobit se zákazníkům
- Většinové vlastní finanční zdroje
- Odbornost a dlouholetá praxe v oboru všech zaměstnanců

3.4.2 Slabé stránky

- Výroba nábytku je konkurenčně a technicky náročné odvětví a je závislé na vstupních cenách materiálů, energií, lidských zdrojů.
- Doba mezi počáteční investicí do zařízení je cca deset let, zařízení se může jevit jako zastaralé díky špatnému odhadu.
- Široký výrobní program

3.4.3 Příležitosti

- Rozšíření okruhu zákazníků, zachování originality ve všech výrobcích
- Investice jak do technologií a zařízení tak do lidských zdrojů
- Zavedení internetového obchodu a větší péče reklamě
- Vstup na nové trhy

3.4.4 Hrozby

- Konkurenční prostředí, narůstající konkurence z Polska
- Pokles poptávky, důvodem přetrvávající nejistota mezi lidmi, změna potřeb zákazníků
- Zvýšení nákladů výroby, jak energie, investice, inovace.

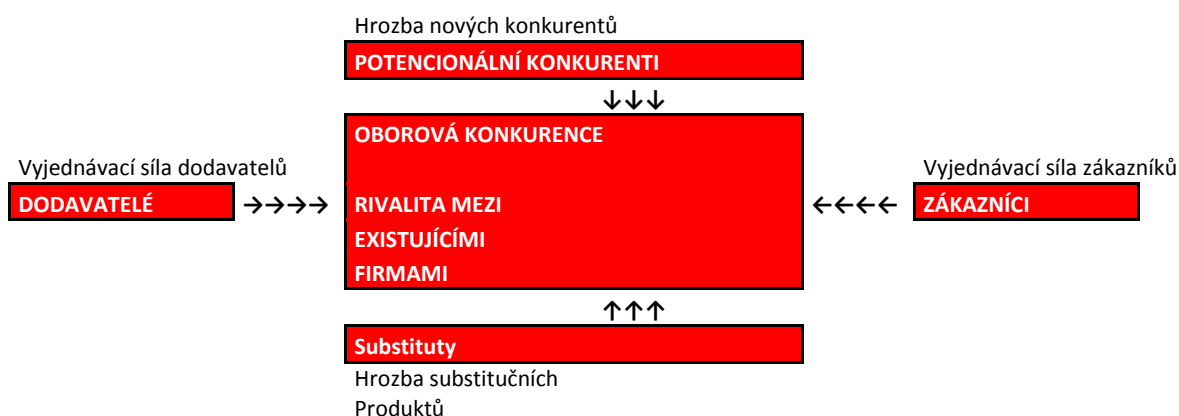
3.5 Porterova analýza pěti sil

Firmy mezi sebou závodí a zápasí o konkurenční výhodu, ta může mít mnoho podob. Nákladová a Diferenciační výhoda. Najít takovou výhodu, abychom vyráběli shodný výrobek s konkurencí za nižší náklady je právě jedním ze směrů společnosti Nejčí nábytek s.r.o. Poskytováním lepších služeb než konkurence je již společnost známa ovšem cenová bitva či reklamní závody jsou stále polem otevřeným a vítěz se mění tak rychle, jak zákazník mění své názory na to, co vlastně chce. Počet firem na trhu jak jsem již zmiňoval stále roste.

Náklady spojené se vstupem na trh pro nové firmy nejsou až tak vysoké, aby z toho vznikla bariéra.

Vliv zákazníků neboli síla kupujících je zejména vyjednávání o ceně přímo či nepřímo a i takový zákazníci se občas najdou. Od počátku krize je tento faktor výrazně nadřazen a heslo zákazník náš plán dostává svého znění. Vysvětlením originality produktů, nadstandardních služeb a servisu společnosti Nejčí se daří zákazníky udržet a získávat nové. Lze považovat za dosavadní konkurenční výhodu právě servis spojený s prodejem. **Vliv dodavatelů**, je vzhledem k nasycenosti trhu nízký, ale zároveň neposkytuje nikomu z konkurence žádnou podstatnou výhodu. Výhoda dodávek vzniká při nadstandardně velkém objednaném množství, či při nákupu z asijských zemí. Vzniklé vztahy mezi dodavateli a odběrateli sebou nenesou záruku nižší ceny za dodávaný materiál, ani jinou výhodu. V případě nedostatku určitého sortimentu materiálu, však právě dlouhodobost vztahu může být konkurenční výhodou v podobě přednostních dodávek apod. Propojení nebo integrace dodavatelů by znamenala větší vyjednávací sílu a tedy hrozbu. K tomuto úkonu zatím nedochází. **Nová konkurence**, vstup nových konkurentů na trh je momentálně hrozbou největší a naplňující se. Přes již staré a známé prostředí, které by nemělo lákat potencionální nové konkurenty vstupovat v tomto oboru na trh, je trend opačný a pro zahraniční, především polské subjekty je odvětví zajímavé a dynamické s potenciálem dlouhodobého setrvání a ukotvení se. Bariery vstupu na trh téměř neexistují, tak stejně regulace nejsou skoro žádné. Výhodou polských firem jsou nižší výrobní náklady díky nižším mzdám v Polsku a snadná a dostupná logistika, obslužnost vzhledem k regionu pohraničí. **Vznik substitutů**, nahrazování nábytku je spíše než substitutem službou a nabídkou doplňkovou. V posledních letech se sice stává populární např., dětský nábytek vyrobený z kartonu. Cena takového výrobku je nesrovnatelně nižší, prosazuje se ekologičnost a praktičnost a nevadí ani kratší životnost výrobku samotného. Plastové odlitky s lákavým designem se řadí spíše k dekorativním náhražkám než k přímým substitutům. Díky konzervativnímu přístupu a chování spotřebitelů, je v tomto odvětví tato hrozba zatím zažehnána. Co však může přijít je nahrazení nábytku se zemí s nižšími náklady a požadavky na výrobu a tedy s finální cenou podstatně nižší. Kvalita by logicky odpovídala ceně, ale v případě snížené poptávky by o takový substitut mohl být zájem. Účelnost by byla splněna a nízká cena by mohla být právě tím faktorem rozhodujícím minimálně vyzkoušet jeden takový produkt. **Konkurenční rivalita** je považována za první Porterovou sílu. Při analýze konkurenčního prostředí a rivality je nejdůležitější získat informace, kdo a jak rozvíjí své výhody, zda je firma schopna držet krok s rivaly nebo jak je předčít. V oboru výroby a prodeje nábytku je konkurenční

rivalita vysoká, firma Nejčí patří ke špici v daném regionu. O každodenní sledování a monitorování konkurence, předcházení a neustálé nikdy nekončící souboje o zákazníky jsou součástí strategie firmy. Vzhledem k nově vstupujícím subjektům nadnárodní velikosti se otázka rivality bude řešit důsledně a brzy. V poslední době velmi četným jevem je působnost přímo čínských výrobců a prodejců v regionu střední Evropy, s převahou v ruských zemích. Jejich síla jak výrobní tak prodejní je více než konkurenční hrozbou, kterou nikdo nechce vidět a zavírání očí je naivním oddalováním skutečně silné konkurence.



Konkurence je téma jednoznačně nejvíce zmiňované a přednostně řešené. Již vniklá situace, kdy konkurenční firmy v okolí napodobují ve vizuálním efektu styl firmy Nejčí nábytek s.r.o., za nižších celkových nákladů a tedy v konečném důsledku z prvotního pohledu nabízí zákazníkovi produkt identický za nižší prodejní cenu. Po rozhovorech s majiteli Firmy Nejčí jsme se dohodli, že toto téma bude jedním z bodů návrhů a řešení.

Konkurencí v oblasti prodeje nábytků a doplňků jsou tyto firmy :

- Delcon Nábytek
- Nábytek MAX – ORION Opava
- Nábytek Lelek
- Valušek interiér Opava

4 Výběr a formulace strategie

Firma Nejčí má dle mého názoru na výběr ze dvou strategií. Využití silných stránek a eliminaci hrozeb **S-T**. Také využití jak silných stránek, tak příležitostí **S – O**. Jasná dlouhodobá představa by se měla dotýkat vize jak má firma vypadat v budoucím období.

Vize by měla směřovat a navést firmu jako celek k cíli. Rozdílné názory majitelů firmy jsou v této základní otázce velkým rozporem a proto společnost vizi jako takovou nemá. Podnik bez vize je jako básník bez motivace, psát může ale z takového projevu je patrná dezorientace a nejistota. Nejasný dlouhodobý cíl je vnímán i zaměstnanci firmy a rezignovaně se k této otázce nijak nevyjadřují. Je tedy víc než jisté, že nastavení strategie bude obtížným krokem, který je třeba ustavit co nejdříve. Z velkým podivem se dotazují majitelů, jak je možné bez předem definovaného jasného cíle dojít tak daleko, jak firma Nejčí je. Další skutečnou zanedbanou částí každého standardně fungujícího podniku je, nenastavení vstupní a výstupní kontroly. Neexistují normy ani pravidla jak kontrolovat přichozí materiály, stejně tak výstupní kontrola téměř neexistuje. Je až k neuvěření, že bez tak základních prvků nastavení je možné vůbec fungovat a být při tom navíc výdělečný. Vedení firmy se souhlasně shoduje na zavedení zmíněných bodů a stejně souhlasně reaguje na celkové ustavení vize a nastavení strategie korespondující s vizí jako takovou. Cílem firmy je být zisková společnost, nabízející v daném oboru podnikání více než konkurenti tak, aby zákazníci i dodavatelé cítili uspokojení se vzájemné spolupráce. Jako poslání firmy je přenášet, rozvíjet dovednosti zakladatelů firmy co nejprecizněji a stavět právě na jejich osobních rysech, aby bylo zřejmé, že se stále jedná o firmu s osobitým přístupem, podobající se cítění zakladatelů této společnosti. Neboli, z každého zaměstnance by mělo jít cítit shodné prvky s chováním majitelů. Za pomoci dostupných nástrojů lze ukotvit téměř jakoukoliv strategii s předpokládaným úspěchem. Výběr strategie není snadnou volbou a efektivní řešení zmíním v části doporučení a návrhy, vzhledem k rozporům a totální dezorientaci vlastníků firmy.

4.1 Nastavení a implementace strategie v praxi

Pokud má být jakákoliv strategie nastavena a realizována, musí být firma na takovou změnu dostatečně připravena. Před samotným zaváděním modelů a metod je třeba stabilizovat současné podmínky a předpřipravit prvky k větší stabilitě a jistotě. Zcelit firmu v jeden tým,

jednotně smýšlející celek bez pochyb a černých myšlenek. Nastavení interní komunikace můžu považovat za další z návrhů, který je mi odsouhlasen vedením firmy. Dosavadní komunikační toky jsou na primitivní úrovni, osobní rozhovory jsou nejčastějšími nástroji. Nemožná zpětná kontrola komunikačních toků je jasně patrná, komunikace v písemné podobě je dobrovolná, náhodná, neřízená, chabá. Pevné nastavení podmínek a řádu je samozřejmostí, tím se zcela odstraní operativní řízení zasahující do každodenního života firmy. V podstatě po nastavení základních bodů, můžeme uvažovat o implementaci strategie samotné. Předcházet bude důkladné vysvětlení a vyzkoušení na smyšleném modelu tak, aby všichni nejen pochopili způsob zavádění strategie, ale hlavně jde o porozumění, co přinese a jak pod vlivem předem definovaného řízení pracovat. Aktuální stav firmy neumožňuje implementovat ani nastavovat žádnou strategii. Je nutné připravit podmínky pro implementaci a teprve po úspěšné přípravné fázi lze přistoupit k samotnému úkonu.

4.2 Předpoklad úspěchu skrz komunikaci a reklamu

Zakotvením strategie ve firmě se společnost Nejčí posouvá do vyšší úrovně. Je nutností stejně nastavit, vylepšit i další činnosti, které jsou buď přímo závislé, nebo jen okrajově na řízení a plnění cílů. Komunikace a reklama jsou právě těmi nástroji, které dle mého šetření silně ztrácejí oproti ostatním firmám. Komunikační politika je odpovídající firmě o dvou až čtyřech zaměstnancích. Již jsem zmiňoval chaotické komunikační toky bez jakéhokoliv řízení a zpětné kontroly. Přitom dnešní doba je pávě přesně o tom, **jak získat**

něčí – zákaznickovu – pozornost, všemi možnými dostupnými nástroji. Jeden z nejvíce efektivních nástrojů je reklama. Reklamě se věnuje ve firmě jedenkrát týdně jedna osoba, ta je pověřená tvorbou reklamních materiálů, letáků. Ty se podobají všem ostatním, jsou přehlčeny informacemi a obrázky a spíše se jeví jako nepřehledný papír bez patřičného řádu. Prvky jako loga či reklamní billboardy si firma nechává vypracovávat externí reklamní agenturou a rozdíl mezi výsledkem vlastních zaměstnanců a agentury je patrný. Ovšem i přes snahu vynakládat na reklamu nemalé finanční prostředky a čas je výsledek chatrný, neucelený a oproti minulosti dovolím si říci upadající. Občas reklamní plakát u cesty může zaujmout, ovšem pověstná originalita jako by se vytratila únavou či stereotypností. Považuji za nutnost věnovat se reklamě mnohem více, je to přece nástroj oslovující cílovou skupinu podnikání.

4.2.1 Marketingové faktory

Každý jednotlivý prodej nábytku, či tvorba kuchyňské sestavy je specifickým obchodem uzavřeným mezi firmou Nejčí a zákazníkem. Marketingové oddělení v podstatě neexistuje. Je pověřen jeden pracovník, který se zabývá marketingem. V rámci snahy být výrobní, montážní společností nebyl kladen důraz na péči o marketing jako takový. Co se týče průzkumu trhu či zákazníků, tohle téma je pro zmíněného pracovníka velkou neznámou.

Průzkum provádí jednou za rok a to jen v nejbližším okolí bez širšího rozboru a analýz. Informace získává převážně na základě osobních vztahů a známostí s konkurencí. Doporučuji se více zaměřit na tuto oblast a pracovníka odborně proškolit.

4.2.2 Cenová politika

Pro porozumění cenové politiky je třeba rozdělit příjmy na příjmy z prodeje a příjmy za provedené služby. Tvorba cen je prováděna odborně účetním a kalkulačním oddělením. U každého produktu je cena vypočítána na základě předem nastavených hodnot, krycího příspěvku, která je momentálně v průměru na 45 %.

Ze strany zákazníka je cena mírně vyšší oproti konkurenci v okolí, konkrétně o deset až dvacet pět procent. U dodávek větších objemů se počítá s množstevní slevou. Individuální slevy jsou poskytovány dle výše útraty jednotlivého zákazníka. Také pokud se jedná o již stálého klienta, cena je snížena k spokojenosti zákazníka.

5 Zhodnocení, doporučení a návrhy změn

Společnost Nejčí je významným hráčem na trhu v severomoravském regionu. Ačkoli podobně jako spousta firem této velikosti se jeví na první pohled jak firma odborně řízená a vedená, zjistil jsem spoustu nedostatků například v podobě vynechávání vstupní kontroly, nepřikládání důležitosti sledování reklamací, či marketingové téměř slepotě a mnoho dalších, kterým bych se v této části práce chtěl věnovat. Existuje mnoho různých vlivů, které ovlivňují a působí na tento typ odvětví a to jak pozitivních tak negativních. Proto firma analyzuje jak sebe tak konkurenci. Na základě získaných informací vzniká odhad, tím se může dostat o krok před konkurenci.

Pro zjištění, jak a kam se má firma směřovat slouží identifikace silných a slabých stránek. Nejčí nábytek má výhodu dobrého jména, dlouhodobé spolupráce s dodavateli tak i se zákazníky. Perfektní kvalita, včasné plnění termínu dodávek a montáží jsou jen některými službami, které odpovídají na otázku, proč se firmě daří. Spokojený zákazník znamená v konečném důsledku spokojený podnik. Hrozbou číslo jedna je příliv konkurentů na trh a následně snížení poptávky. Makroekonomické vlivy firma Nejčí ovlivnit ani změnit nemůže, ale toho co změnit může je spousta a proto je třeba se zabývat aktivními kroky změn v reálném provedení.

5.1 Závěry výzkumu

Většina zaměstnanců celkově hodnotí strategickou úroveň v podniku za velmi slabou, chaotickou, neefektivní. Hlavní příčinou nespokojenosti je neřešení základních strategických otázek, přehlížení podstatných informací a neexistence zpětné vazby. Operativní řešení vzniklých situací a problémů je nedostatečné a amatérské. Nastavení jasných strategických cest a řádů je nutností. Hodnocení strategického uvažování a plánování majitelů společnosti zaměstnanci hodnotí spíše pozitivně, ale výtek je mnoho. Nikdo se zaměstnanců firmy nevyjádřil strategii ve firmě za výbornou. Jako hlavní bariéru vidím nedostatečnou komunikaci právě ve vedení firmy, mezi majiteli. Vzpory vznikající mezi vlastníky zapříčiňují rozpory mezi zaměstnanci, což nevnáší do firmy dobré pracovní klima. Z důvodů vytížení se odsouvají rozhodnutí na později a v tichosti se očekává samo řešení či vyšumění úplně.

Analýzou interních dokumentů jsem potvrdil zanedbaný stav strategického nastavení a řízení. Neexistují přesně sepsané normy postupů a úkonů. Neprobíhají školení ani vzdělávání zaměstnanců. Nově přichozí zaměstnanec se musí spoléhat na kolegy, kteří mu dle chuti vysvětlí chod a běh firmy. Většina a to 76% dotazovaných se obává vyjádřit svůj názor na vedení firmy. Shoda panuje v názoru, že momentální situaci je zapotřebí řešit a neutíkat od problémů již vzniklých či budoucích. Další výtkou je nepřijímání absolventů vysokých škol a tím zabraňování nově přichozích metod společně s dynamikou a novými nápady. Nové trendy unikají právě z předchozího důvodu. Řešení reklamací je bráno jako něco, co neexistuje. Vždy se vyjadřuje k reklamacím někdo jiný, není nastavena osoba a ani metody jak přijímat reklamované zboží. Vše funguje tak zvaně již zažitě, ovšem neefektivně a tady firmě unikají nemalé finance, navíc vyřizování reklamací se jeví skutečně neprofesionálně. Při dotazu nakupujících na firmu Nejčí se názory odlišovaly, ale většinou šlo o pozitivní náhled. Výtky se týkaly převážně ceny. S nabízeným sortimentem bylo spokojeno přes 92% dotazovaných.

Celkovým zhodnocením si dovoluji říct, že firma je řízena direktivně, zastarale a neefektivně. Proto doporučuji provést již zmíněné změny a modernizovat všechny firemní procesy dle aktuálních požadavků trhu.

5.1.1 Doporučení, strategické uspořádání

Jasná definice povinností, postupů, řešení vzniklých i stávajících procesů vnáší do firmy důvěru, klid, jednotu a hlavně myšlené a předem nastavené řízení a koordinaci všech činností směřujících k cíli. Bez ukotvení zvolené strategie nelze dosáhnout uspokojivých výsledků.

Jako první doporučení a zároveň přípravné opatření navrhuji zavedení všech dokumentů, popisů pracovních pozic, směrnici přijetí nového zaměstnance, organizační struktury, vyjasnění kompetencí, v písemné podobě s grafickým rozhraním. Následujícím krokem jest vyjasnění a definování náplně práce každé pozice, sestavení týmu pro řešení reklamací a zároveň postupy reklamačních řízení. Tímto úkolem navrhuji pověřit administrativní pracovníci, která je ve firmě dostatečně dlouho, je odborně i technicky způsobilá a znalá. Následujícím krokem je zavedení vstupní a výstupní kontroly dle běžných standardů, tímto úkonem bych pověřil skladníka, nákupčího a personalistku. Těmito

personálními procesy si připravíme prostor pro implementaci strategie, na které se musí dohodnout s oba majitelé i vedením firmy. Vyčlenění pracovníka pro marketing na plný úvazek je následujícím opatřením. Investice do výrobních zařízení z hlediska nových technologií není zapotřebí.

Ze všech zmíněných strategií bych doporučil firmě strategii diferenciaci. Již nyní je společnost odlišná od konkurence a tímto prvkem je jedinečná. Podporou pro nastavení takové strategie je výrobní dílna, která nevykazuje téměř žádné negativní prvky. Dá se říci, že výroba jako taková je na úrovni nejvyšší. Na výrobu klade vedení a majitelé firmy nejsilnější tlak a požadavky, proto není co vytýkat či připomínat. Díky této aktivitě jsou zanedbávány činnosti ostatní, a proto navrhuji vytvořit dvě nové pracovní pozice, **projektové manažery**. Jejich úkolem bude sledovat všechny procesy od nákupu po vyexpedování či reklamace.

5.1.2 Zavedení nových metod

Konkurenceschopnost firem se musí opírat o nové pojetí ekonomické reality. Hledání nových dimenzí je samostatnou kapitolou k rozboru, ovšem o neustálém rozvoji konkurenčního potenciálu podniku je právě soutěž mezi jednotlivými firmami. Inovační dynamismus, identita, kvalita výrobků, to jsou faktory v poslední době zvýrazňovány a zkoumány ze všech pohledů věci. Je tedy nutné, aby společnost Nejčí nábytek s.r.o. nebyla jen prodejním skladem, či přeživší firma těžící z úspěchů minulých období, ale aktivně nastavila nové inovační procesy, dynamicky reagovala na podněty uvnitř firmy, tak stejně i zvenčí. Přípravenost současného vedení firmy a zaměstnanců je spíše nulová, nastavené chování bez obměn zapříčinilo zastavení rozvoje a vyhýbání se všemu novému jak z obav změny samotné, tak z nejistoty přicházející v neznámých budoucích úkonech.

Prvním krokem k nastavení a zavedení odlišného řízení, pochopení, ztotožnění se, je po dobu jednoho měsíce každodenní ranní schůzka vedení firmy informativního charakteru nepřesahující dvacet minut. Obsahem ranního setkání budou informace o denním pracovním plánu, zhodnotí se den předchozí, což zlepší komunikaci, zjednoduší a urychlí stávající procesy. Jde o první krok, na kterém se komplexní vedení firmy společně rozhoduje a koordinuje chod podniku. Tuto poradou bych nazval Poradou operativní. Po uplynutí jednoho kalendářního měsíce bude na vedení firmy, zda porady zachová v periodě jednoho dne či nastaví setkání tak, aby bylo vyhověno požadavkům výchozí situace.

Druhým krokem je pravidelné setkávání majitelů firmy v rámci nastavení a zhodnocení strategicky nastavených cílů, jedenkrát týdně. Výsledek této schůzky by měl být zveřejněn a předán v písemné podobě vedoucím zaměstnancům s podrobnými úkoly, věcnými informacemi, zda je plán dodržován či naopak a jaké jsou případně chystané změny.

Třetím krokem musí být nastavení všech procesů ve firmě dle jasné definovaného řádu. Úkolem majitelů firmy je dosáhnout vyšší úrovně podnikových procesů, než je tomu doposud. Za užití efektivních manažerských nástrojů je třeba nastavit koncepci fungování a organizace podniku, s rozvojem firemní kultury.

Cílem všech zaměstnanců tak i majitelů firmy je rozvinout podnik na vyšší úroveň, začít se aktivně podílet na všech cílech. Na tomto bodě se shodnou všichni ve firmě. Práce společně je baví, ale mnoho mezer brání v rozvoji a někdy je i maličkost komplikovanou záležitostí. Mým dalším návrhem je **rozšířit působnost** mimo ČR, Rakousko, Německo, Francie, Maďarsko. Začít se musí nejdříve průzkumem trhu. Pro tento úkol je marketingový pracovník přesně tím pravým a prováděním analýzy zahraničního trhu bude jen přínosem pro budoucí činnost.

Předpokládám, že logistické operace uvnitř podniku budou nastaveny dle uvedených bodů, disciplína, komunikace či provázanost procesů bude plně funkční, otevírá se tedy před firmou otázka, kde chceme být za deset let. Jinak řečeno příběh úspěchu je tím rozhodnutím, kam a jak se vydáme. Já preferuji prohloubit diferenciaci od okolních firem větším rozdílem v designu. Vytvořením pilotního projektu, firma začne nabízet své produkty pod originální značkou klientům nejvíce náročným. Kvalita výrobků je na vysoké úrovni a je tudíž výzvou, proklouznout do elitního kruhu výrobců luxusních bytových sestav a doplňků. Návrh, vytvořit luxusní, nadstandartní produkt, který nemá hlavní účel ve výdělku samotném, přinejmenším se nepočítá v počátcích se zisky, je hlavně v prestiži a v takzvaném odtrhnutí se od konkurentů na úrovni v které se firma nachází. Firma Nejčí se tedy určí název nové výrobní řady, poté navrhne kolekci pro nejnáročnější klienty. Návrhem samotným by se měl zabývat tým sestavený se stávajícími konstruktéry a návrháři ve spolupráci s externím návrhářem světové kvality. Zapojením absolventů je možné získat nové poznatky a potřebnou originalitu provázanou s dynamikou a nadšením, což považuji za nutnost. Vyzařování mladistvé energie a síly z klasického designu založeného na stoprocentní výrobě, kvalitě může být považováno za směr značky. Navrhuji také provést externí profesionální audit a nastavit pravidelné jak interní tak externí audity.

Propojením současných výrobních faktorů a ruční práce, kdy ve společnosti Nejčí jsou zaměstnání tři řemeslníci oplývající nadprůměrně uměleckým cítěním a zručností se skutečně tento projekt jen nabízí k vykonání.

5.1.3 Kritéria hodnocení

Nastavení zpětných vazeb a hodnocení je součástí strategického řízení, proto navrhuji stanovit a zavést jak hodnotící kritéria, tak důslednou formulaci v písemné podobě.

- *Ukazatele – stanovit objektivní kritéria (počet prodaných výrobků apod.)*
- *Plnění úkolů – přesně vymezit a definovat očekávaný výsledek, výstup a podle něj pak hodnotit úroveň plnění*
- *Osobní kvality – hodnocení odbornosti, pracovní nasazení, manažerské schopnosti*
- *Evidovat a vyhodnocovat reklamace*

Pro zlepšení navrhuji přesně specifikovat strategické nastavení a řízení v písemné podobě a implementovat vše do interních směrnic.

5.1.4 Závěr

Plánovat uváženě své kroky je v běžném životě zautomatizovanou činností každého zdravého jedince. Je dnes považováno za samozřejmost, že veškeré úsilí směřující k předem nastavené metě konáme za plného vědomí, kontrolujeme chybovost, po dosažení cíle si ověřujeme, zda vše proběhlo dle *plánu*. Nelze ani dojít k cíli bez nastavení postupu. V podnikatelském prostředí je nemožné spoléhat se na náhodu, je součástí každé zdravé firmy plánovat dle předem zvolené strategie. Otázkou je, zda špatně nastavená strategie je lepší či horší než strategie žádná, neboli když vše se řeší operativně. Není ani pravidlem, že správně zvolená strategie zaručuje úspěch, pouze propojením správných metod a technik za plného nasazení lze dosáhnout efektivního strategického řízení firmy.

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit současný stav a úroveň strategického řízení ve společnosti Nejčí nábytek s.r.o., Na základě zhodnocení poznatků a výzkumu v této firmě navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu tak, aby se firma rozvíjela a zvýšila

svůj podíl výrobků na trhu v ČR i v zahraničí. Práce by měla být vodítkem, na co se zaměřit a jak postupovat, tudíž jedná se o sestavení modelu strategické analýzy.

Teoretickou část jsem zpracoval na základě literatury. Pro praktickou část jsem použil informace získané a nabyté dvouměsíčním pobytem ve společnosti Nejčí nábytek s.r.o., rozhovory se zaměstnanci, denní komunikací s obchodním ředitelem Davidem Soldánem, stejně tak rozhovory vedené s ředitelem velkoobchodu Vladanem Kupkou, dotazováním se majitelů firmy, spoluprací s účetním oddělením, rozhovory se zákazníky i s konkurenty.

Implementace a ukotvení strategických bodů bude možné pouze v případě ústupku majitelů a části vedení firmy. U zmíněných osob by měl celý proces začít. Jestliže proces uvědomění, že strategicky řídit firmu je více než nutností nebude akceptován, změny nelze nastavit a stav se nezmění. Každý manažer dobře ví, že od základních informací až po nejvíce náročné úkony je vše postaveno na fungujícím systému. Velké firmy procházejí audity již s pravidelností, z důvodů neustálého zlepšování procesů, z požadavků zákazníků či partnerů, je to jen znakem zdravé péče o firmu jako takovou.

Je tedy na majitelích firmy, jak se k dané situaci postaví. Zda přijmou odpovědnost za vývoj budoucího období a půjdou příkladem i zbytku firmy. Změnou názorů a postojů přesvědčí zaměstnance, že zájem je skutečný. Všichni zaměstnanci očekávají v nejbližší době konání ze strany vedení firmy a jsou připraveni aktivně se podílet na navrhovaných změnách s nadšením. Dle mého názoru a zjednodušeně, si majitelé musí vyjasnit způsob vzájemné shody, poté by implementace změn a nastavení strategického řízení bylo jen malým úkonem, kterých společně již překonali mnoho.

Výzkum samotný poukázal na velké nedostatky a neshody. Jsou ve firmě nastaveny bariéry bránící efektivnímu fungování řízení a plánování. Neochota a nedostatek času majitelů firmy budí až podezření nezájmu, neochoty konat či řešit. Neexistence zpětné vazby je jasnou ukázkou neefektivního nastavení ve firmě, neboli neřízeného stavu, chaosu. Strategické nastavení ve firmě hraje důležitou roli a je skutečně na managementu firmy, aby si tento problém uvědomil.

Firmě Nejčí nábytek s.r.o. jsem doporučil strategii diferenciaci, řadí se mezi obecné strategické přístupy. Tato strategie by měla zaručit firmě zaměření se jak na dobré jméno firmy, tak na vztah se zákazníky i dodavateli. Rozšířením produktů, proniknutím na jiné trhy, ukotvením interních strategií, zavedením nových metod si firma jen vylepší pozici mezi všemi, s kterými spolupracuje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KOTLER, P.; KELLER, K. L.: *Marketing Management*, 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5

NÉTEK, V.: *Průmyslový Marketing*, Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2006, ISBN 978-80-248-2587-8

MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M.: *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*, Praha: C. H. Beck, 2011, ISBN 978-80-7400-379-0

LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*, 1. vydání, Ostrava: Akademie Jána Ámose Komenského, 2000, ISBN 80-7048-019-X

SOUČEK, Z.: *Firma 21. století*, 1. Vydání, Praha: Professional Publishing, 2005
ISBN 80-86419-88-6, 257 str.

PITRA, Z.: *Základy managementu*, 1. Vydání, Praha: Professional Publishing, 2007,
ISBN 978-80-86946-33-7, 349 str.

WEBER, J., A KOLEKTIV: *Management, základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1, 324 str.

KEŘKOVSKÝ, M.: *Ekonomie pro strategické řízení*, 1. vydání, Praha: C. H. BECK, 2004
ISBN 80-7179-885-1

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Malé a střední podniky – konkurence a alliance v Evropské unii*, 1. vydání, Praha: ManagementPress, 2004
ISBN 80-7261-099-6

MAREŠ, M.: *Principy strategického chování*, 1. vydání, Praha: Karolinum, 2003
ISBN 80-246-0616

KELLER, K., L.: *Strategické řízení značky*, 1.vydání, Praha:Grada Publishing, 2007
ISBN 978-80-247-1481-3

BĚLOHLÁVEK, F.: *Desatero manažera*, 1. Vydání, Praha: Computer Press, 2003
ISBN 80-7226-873-2

RICHARDSON, B.: *Business planning*, 2.vydání, London: Pitman 1992
ISBN 0-273-60094

PENG, M. W.: *Global strategic management*, 2. Vydání: South-Western Cengage Learning
2009, ISBN 978- 0- 324-59098-2

BURTON, R, M.: *Strategic organizational diagnosis and design:dynamics of fit*, 3.vydání:
New York springer, ISBN 1-4020-7685-1

MULLINS, J,W., WALKER, O, C jr.:7.vydání, New York: McGraw-Hill/Irwin,
ISBN 978-0-07-338116-9

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mojí diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 – školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3)
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)
- beru na vědomí, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě.....

.....

Podpis (Petr Vojtěchovský)

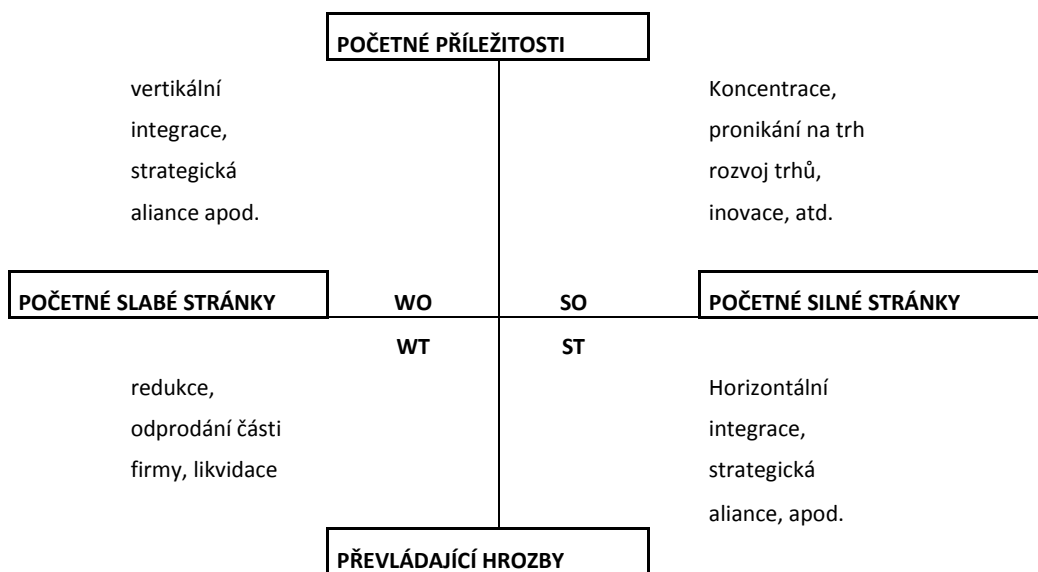
PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Nová prodejna se skladovacím prostorem



Objekt je strategicky umístěn na počátku obchodní zóny, v těsné blízkosti kruhového objezdu a zároveň u hlavní komunikace z Opavy do Ostravy.

Příloha č. 2 Strategie plynoucí ze SWOT analýzy



Využití metody SWOT při koncipování strategií.

Zjištěné hodnoty při výzkumu ve společnosti Nejčí byly aplikovány do výše uvedeného grafu. Pro sběr dat byl použit tento formulář.

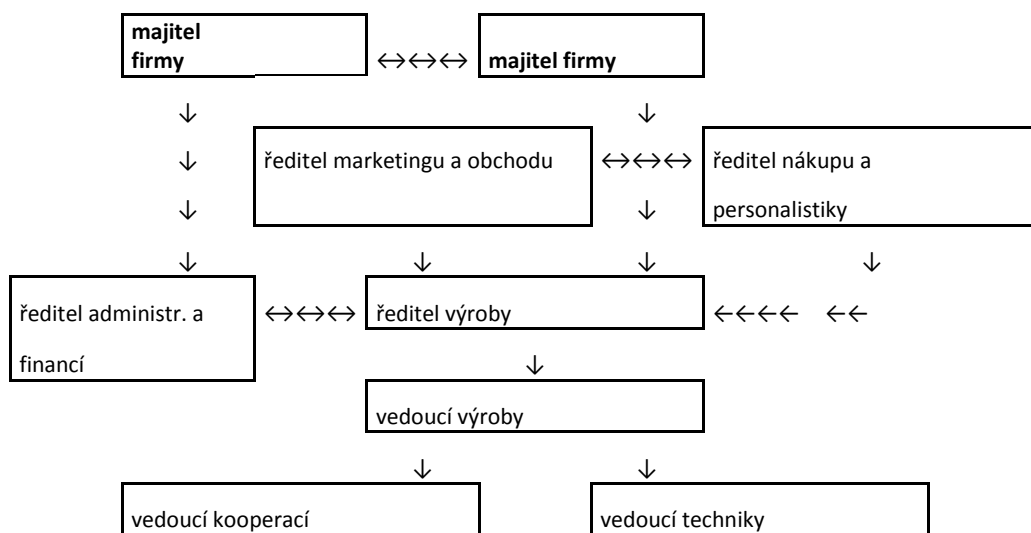
S	W
Výčet silných stránek	Výčet slabých stránek
.....
.....
.....
.....
.....
O	T
Výčet příležitostí	Výčet hrozeb
.....
.....
.....
.....
.....

Příloha č. 3 Grafické znázornění, PORTEROVA STRATEGIE



Za využití znázorněné strategie byly zjištěny informace pro vyhodnocení současného stavu firmy a nastavení cílů budoucích.

Příloha č.4 Organizační struktura firmy Nejčí nábytek s.r.o.



Pramen: Výroční zpráva 2010